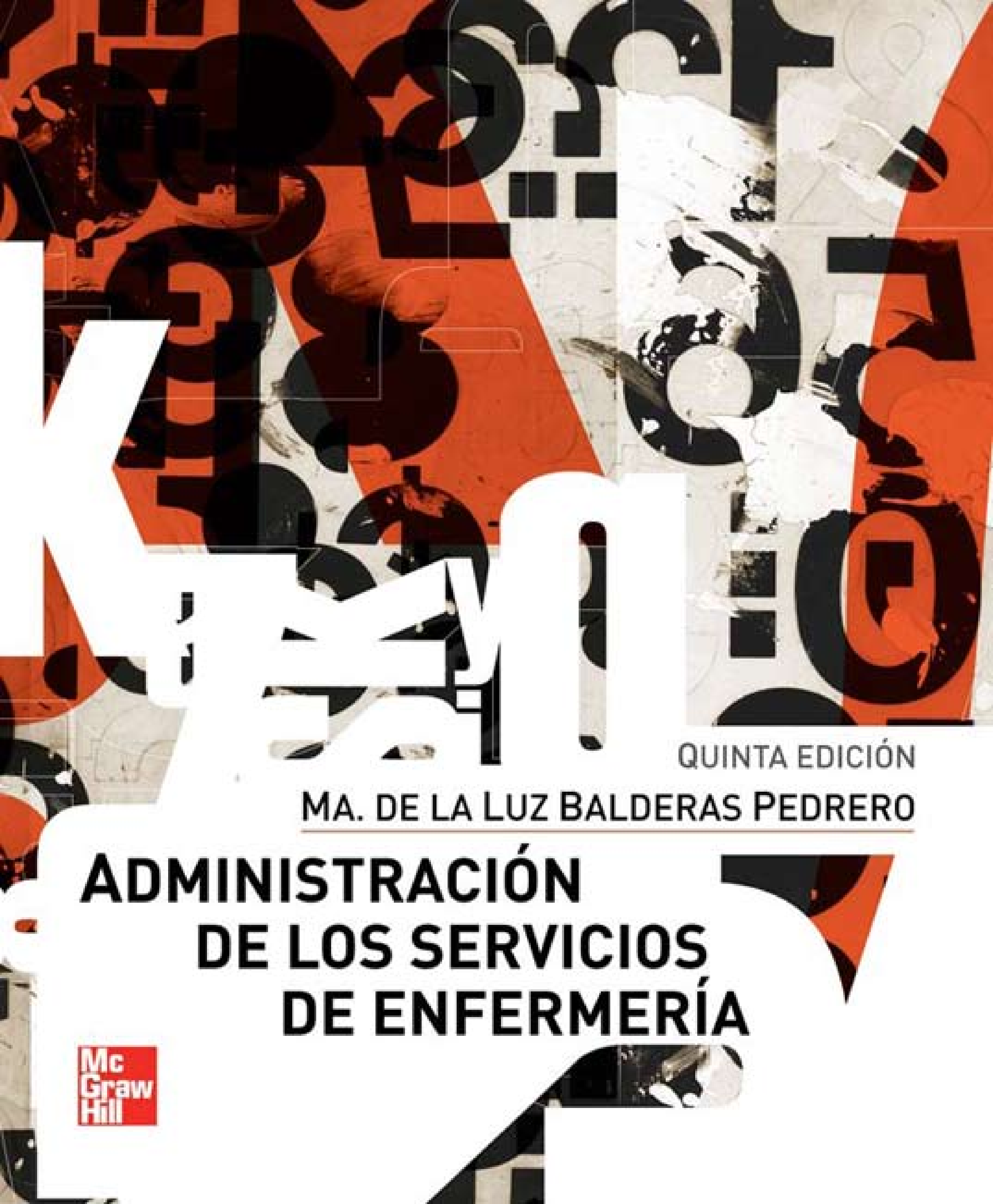

QUINTA EDICIÓN
MA. DE LA LUZ BALDERAS PEDRERO
ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERÍA
Mc Graw Hill

ADMINISTRACIÓN
DE LOS SERVICIOS
DE ENFERMERÍA



ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERÍA

QUINTA EDICIÓN

MARÍA DE LA LUZ BALDERAS PEDRERO

Maestra en Ciencias de la Educación y Especialista en Educación Superior,
Instituto Michoacano de Ciencias de la Educación;
Especialista en Administración de Enfermería,
Instituto Politécnico Nacional;
Docente y Coordinadora de Cursos de Administración,
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.



MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA
MADRID • NUEVA YORK • SAN JUAN • SANTIAGO • SAO PAULO
AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI
SAN FRANCISCO • SIDNEY • SINGAPUR • ST. LOUIS • TORONTO

Director editorial: Javier de León Fraga
Corrección de estilo: Gena Cuevas
Supervisión editorial: Norma Leticia García Carbajal y Héctor F. Guerrero Aguilar
Supervisión de producción: José Luis González Huerta

NOTA

La medicina es una ciencia en constante desarrollo. Conforme surjan nuevos conocimientos, se requerirán cambios de la terapéutica. El (los) autor(es) y los editores se han esforzado para que los cuadros de dosificación medicamentosa sean precisos y acordes con lo establecido en la fecha de publicación. Sin embargo, ante los posibles errores humanos y cambios en la medicina, ni los editores ni cualquier otra persona que haya participado en la preparación de la obra garantizan que la información contenida en ella sea precisa o completa; tampoco son responsables de errores u omisiones, ni de los resultados que con dicha información se obtengan. Convendría recurrir a otras fuentes de datos, por ejemplo, y de manera particular, habrá que consultar la hoja informativa que se adjunta con cada medicamento, para tener certeza de que la información de esta obra es precisa y no se han introducido cambios en la dosis recomendada o en las contraindicaciones para su administración. Esto es de particular importancia con respecto a fármacos nuevos o de uso no frecuente. También deberá consultarse a los laboratorios para recabar información sobre los valores normales.

ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERÍA



A subsidiary of *The McGraw-Hill Companies, Inc.*
Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A, Piso 17, Col. Desarrollo Santa Fe,
Delegación Álvaro Obregón
C. P. 01376, México, D. F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN 13: 978-970-10-6926-4

1234567890 08765432109
Impreso en México Printed in Mexico

Contenido

DEDICATORIAS

A mi querido esposo, ISAÍAS MURILLO LOEZA.

Porque los sueños de niños hoy se han hecho realidad.
Seguimos compartiendo nuestras vidas.

A nuestros hijos:

ISAÍ. Por darme el título de madre.
SUSANA. Por ser mi nostalgia perfecta.
Mi pequeña ISSI. Por todo el amor que me das
y tu belleza interior.

A mis alumnas. Por darme la oportunidad de enseñar.

A todas las enfermeras. Porque tienen en sus manos el don del consuelo.

Prefacio

La quinta edición del libro *Administración de los servicios de enfermería* representa para quien esto escribe la culminación de una vida dedicada a la docencia en tan noble profesión.

La obra que se presenta no pretende exponer la teoría de la administración, tampoco enseñar cómo administrar los servicios de enfermería; tal pretensión sería utópica y excesiva. Esta investigación tiene el propósito de entregar a la profesión de enfermería las experiencias construidas con mucho esfuerzo y los datos recabados a través de largas horas de estudio.

Hacer conciencia sobre lo que significa dedicarse a la enfermería es enfrentar los retos, es entusiasmarse por crear, es contribuir a hacer un mundo mejor, es reflexionar y maravillarse por lo que hacemos.

Afortunadamente me ha tocado ser partícipe del desarrollo de mi profesión, y eso es algo que valoro en lo más profundo de mis sentimientos.

El pasmoso avance de la ciencia y la tecnología modifica todo lo que está en su entorno; hoy podemos ver el resultado a través de los cambios en todas las manifestaciones de la cultura. Por lo que toca a la administración en enfermería, los cambios son ya una realidad; conceptos de calidad, gestión, liderazgo, gerencia, sistema, proceso, estrategia, reingeniería y muchos otros relacionados con los nuevos paradigmas administrativos son de uso común. Sin embargo, el Sistema de Salud no ofrece muchas opciones para desarrollar el trabajo en equipo, que es la base para aplicar nuevos modelos administrativos.

La forma en que las organizaciones humanas logran sus objetivos en un mundo tan complejo como el nuestro, es hoy por hoy una forma que intenta armonizar los esfuerzos de los involucrados a favor de un usuario.

Los insumos, el proceso y el producto, que son elementos de un sistema, se abordan como la nueva manera de administrar. El énfasis en el proceso y el trabajo en equipo son sobresalientes. Se sabe que no es sencillo lograr el trabajo en equipo, porque en el Sistema de Salud se acostumbran las estructuras de organización por áreas o departamentos, en los cuales se tiene relativa autonomía.

La influencia del paradigma neoclásico de la administración no se ha desterrado del todo, y conviven actualmente estructuras innovadoras en teoría y tradicionales en la práctica. Es difícil administrar en dichas condiciones, ¿pero no es, acaso, para ese propósito, que utilizamos los libros?

Para esta edición recibí sugerencias de enfermeras en diversos sentidos; a quienes hicieron llegar sus propuestas, gracias de corazón, tomamos en cuenta todas las ideas.

Incluimos como primer capítulo un ligero esbozo de la teoría general de la administración, para mostrar el origen de los paradigmas y sus principales exponentes. Las ideas de los expertos en diferentes épocas de la ciencia administrativa refrescan la memoria e inducen a la reflexión.

En el segundo capítulo exponemos algunas de las técnicas administrativas que apoyan los diferentes paradigmas. La técnica permite el desarrollo de habilidades y la aplicación práctica del conocimiento.

El tercer capítulo desarrolla la esencia de la administración de los servicios de enfermería. Se abordan temas como los servicios de enfermería, las teorías de la atención de enfermería y el liderazgo en nuestra profesión.

El cuarto capítulo describe aspectos relacionados con la calidad y la gestión de la calidad. La calidad como tendencia en enfermería no es nueva, por eso el capítulo reafirma las ideas que por mucho tiempo fueron funciones sustantivas de la enfermera.

El quinto capítulo describe en forma sencilla los procesos gerenciales en enfermería, y por supuesto, la aplicación práctica de los conceptos sistémicos. La forma de concebir el trabajo y su división es sencillamente motivadora.

El sexto capítulo sobre reingeniería, es francamente revelador, representa una maravillosa oportunidad de construir nuevamente una organización. Su elaboración llevó a la reflexión profunda sobre la creatividad.

El séptimo capítulo trata de la planeación estratégica y describe una técnica con fundamentos filosóficos muy adecuados a nuestra realidad. Si tomamos en cuenta los principios expresados, podemos hacer planes y programas con una visión distinta, y a la vez, exitosa.

El octavo capítulo, cuyo tema es la investigación, tiene cambios profundos. No se presentan las técnicas de la corriente cuantitativa, pero incluye dos pilares sustantivos de la cualitativa. La fenomenología y su método es una forma diferente de pensar, es reflexionar para actuar, es despojarse de todo concepto y construir nuevos, reforzar los existentes y comprender la esencia del fenómeno.

En época de cambios de paradigmas, de metodologías, de técnicas, de conceptos, de leyes, de principios y, en suma, de la concepción del mundo y del universo, no es de extrañar la necesidad que surge de la reflexión y que obliga a detenerse por un momento en el camino. Es momento para recapitular, para crear, para innovar. La reflexión nacida de la conciencia es la mejor medicina para nuestros espíritus.

Es verdad que la profesión de enfermería surge con una seria desventaja en relación con otras, sin embargo, se rebela y se supera con el paso del tiempo. Deseamos que la lectura de este libro reafirme la convicción y la fe en ella.

María de la Luz Balderas Pedrero

Acerca de la autora



La dedicación y el trabajo para presentar esta quinta edición muestran el compromiso de la Maestra Balderas con su profesión. Mantenerse al día es una obligación para aquellos que se dedican a la docencia. La transmisión actualizada de los conocimientos es una característica de aquellos que hacen las cosas con calidad.

La Licenciada en Enfermería, Maestra en Ciencias de la Educación, Abogada y Especialista en Administración, María de la Luz Balderas Pedrero, cuenta entre sus experiencias profesionales el haber desempeñado diferentes cargos a lo largo de su exitosa y fecunda trayectoria; el liderazgo implícito en muchos de los puestos que ocupó le ha permitido reflexionar sobre su profesión. Ella está convencida de que la enfermería es una de las carreras con amplio campo de acción, y de que las enfermeras se distinguen por buscar en todo momento la superación.

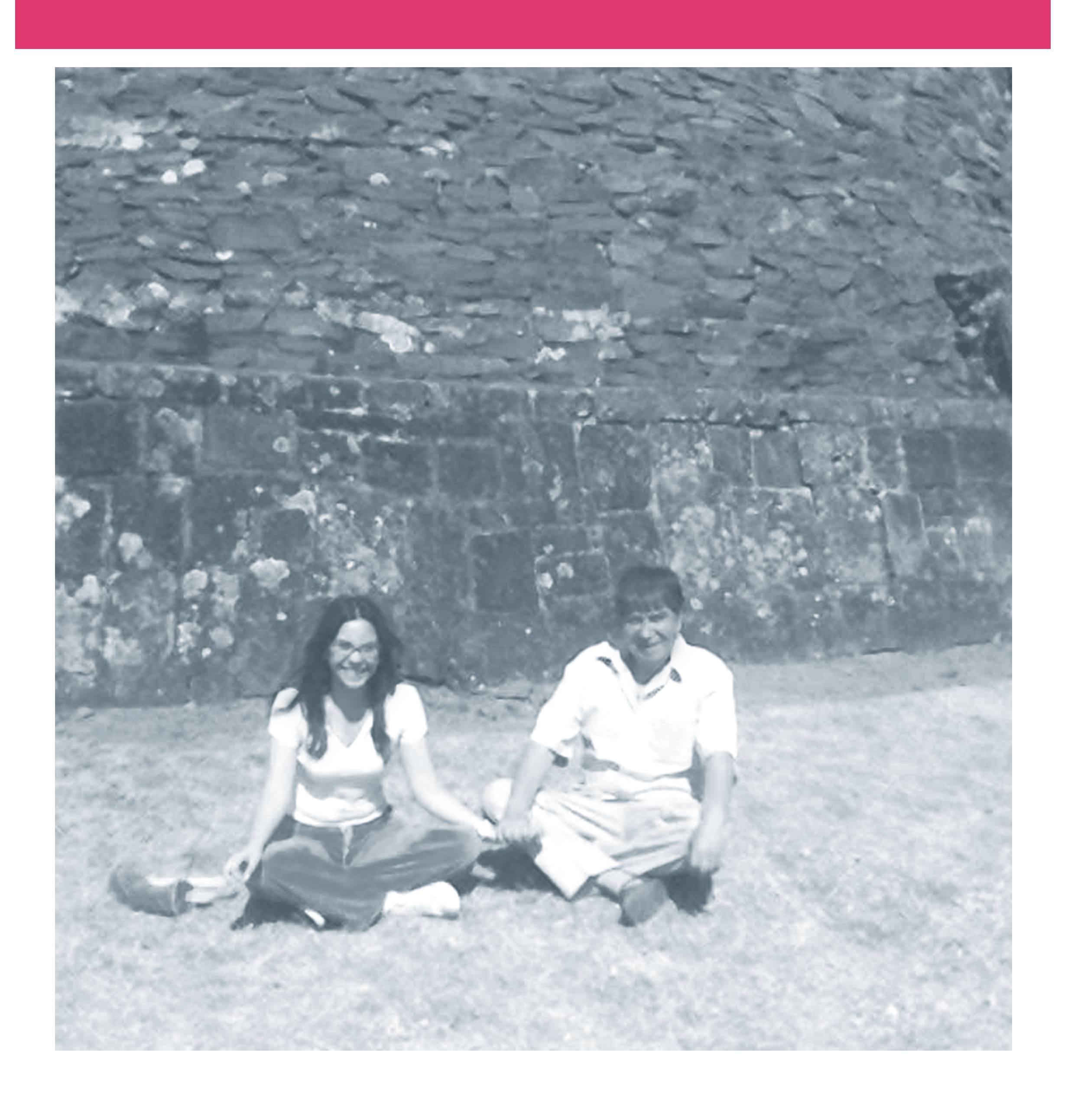
Aun cuando su principal vocación ha sido la docencia, reconoce que no es tarea sencilla, sobre todo cuando se quiere cumplir con los propósitos de la enseñanza; sin embargo, cuando una semilla fructifica, hace que el esfuerzo valga la pena.

Creemos que el contenido de la quinta edición del libro *Administración de los servicios de enfermería* aporta uno de los textos que condensa en forma ágil y sin complicaciones las tendencias en los paradigmas administrativos.

Las tendencias actuales en la investigación muestran una vez más que los paradigmas son sujetos de transformación, que hacer filosofía y tener una filosofía es tener herramientas para la vida. Lo que nos hace decir: "Maestra Balderas, gracias por tan interesante labor en beneficio del gremio de enfermería".

Dr. Isaías Murillo Loeza

Teoría general de la administración



1. Administración empírica

Se puede afirmar que la administración surge con el hombre y en el seno de una sociedad; se dice lo anterior, porque la necesidad humana del hombre primitivo de "organizarse" para subsistir, es la que determina el antecedente primario sobre el origen de la administración.

El hombre primitivo encuentra grandes limitaciones impuestas por el ambiente físico para obtener alimento, vestido, techo, abrigo y otros elementos para cubrir sus necesidades básicas. En un intento por eliminar o al menos disminuir las condiciones agrestes, nuestros ancestros formaron grupos que con características diversas son al mismo tiempo, el antecedente de las sociedades humanas actuales.

En toda la historia de la administración, el desarrollo de su teoría es relativamente lento hasta inicios del siglo XX. A partir de dicho siglo se muestra una evolución constante que se acelera a finales del milenio, de tal forma que puede decirse que uno de los acontecimientos históricos de mayor trascendencia en el siglo XX, es el abundante material teórico de la ciencia de la administración.

Los diferentes enfoques del pensamiento administrativo, han aportado infinidad de conocimientos útiles para los administradores. Hoy en día, la complejidad de las organizaciones humanas requiere de administradores que conozcan los diferentes modelos administrativos para obtener los mejores resultados.

La administración empírica se refiere a los hechos y actos surgidos de la experiencia que son inferidos por los investigadores al estudiar la forma en que los grupos sociales lograban sus metas.

Algunos sucesos históricos que nos permiten reconocer la aplicación de la administración, y que son previos al desarrollo de la teoría administrativa, pueden ser identificados de la siguiente forma:

a. El hombre primitivo

La aparición del hombre en el mundo es diferente. En África por ejemplo, se considera que su presencia data de unos dos millones seiscientos mil años, en el medio oriente menos de un millón ochocientos mil años, y en Asia y Europa oscila en un millón de años; en el resto del mundo estaría por debajo de los cincuenta mil años de antigüedad.

Convencionalmente se dice que la historia comienza con la aparición de los documentos escritos y que éstos aportan información sobre sistemas de pensamiento y superestructuras.

Mesopotamia es el lugar donde se piensa que nace la escritura por primera vez en el año 3350 a.C., en donde con el tiempo se desarrolló un sistema completo de escritura cuneiforme, que mezclaba caracteres pictográficos, ideográficos y fonéticos. Por su prestigio cultural, la escritura cuneiforme acabó extendiéndose en todo el Oriente medio hasta aproximadamente el segundo milenio a.C.

En Egipto, la escritura jeroglífica aparece casi al mismo tiempo que en Mesopotamia, pero en un principio reservada a los sacerdotes como "lengua sagrada"; más tarde desarrollaron una escritura cursiva denominada hierática, cuya característica silábica la hacía más práctica, y destinada a los funcionarios denominados escribas; y un tercer tipo llamado demótico más simplificado y popular.

En China, la escritura aparece en torno al año 2000 a.C. con la cultura Shang de la zona norte del imperio. En el caso de Europa, la civilización minoica es la primera en desarrollar un alfabeto aproximadamente en el año 1900 a.C. pero son colonizadores fenicios y griegos los que difunden su alfabeto fonético hasta las columnas de Hércules.

En América, son los olmecas los primeros en poseer documentos escritos; los antiguos mayas desarrollan a partir del siglo III un sistema completo de escritura con signos ideográficos, logográficos y fonéticos.

El hombre primitivo fue un cazador y un nómada, y fue la necesidad la que lo impulsó a la búsqueda de alimento en forma de animales, pájaros, peces y fruta, bayas y nueces. En su devenir espacial y temporal, descubrió que la piedra era un elemento útil para sus propósitos, al inicio de su utilización lo hizo en forma natural, y con el tiempo su forma se fue adaptando a los usos.

La manufactura de la piedra como instrumento para la caza se le conoce como "hacha de puño" y es encontrada en las excavaciones en forma frecuente. El uso de la piedra se asocia a la época conocida como la edad de piedra. Se considera igualmente que esta época es el periodo más largo de la historia de la humanidad.

El hombre primitivo sobrevive en zonas aisladas de Australia y África, se encuentran también restos que sugieren su existencia en algunas tribus indias de América del norte y del Sur. De acuerdo con los estudiosos de la historia, existen datos que sugieren una división de grupos humanos bien delimitados, que se daban protección. Se piensa que a cada individuo se le enseñaba a servir al bien común, ya que si no representaban utilidad para el grupo podían conducir al exterminio de todos. Las costumbres peculiares de los grupos constituían sin duda al-

guna, los medios para sobrevivir; la experiencia les había mostrado cuáles eran las acciones efectivas y se consideraban como la única forma o la forma correcta de hacer las cosas.

V. Gordon Childe, en su obra "Los orígenes de la civilización", menciona que los hombres aprendieron a actuar en compañía y cooperando para lograr sobrevivir en un ambiente agresivo por naturaleza. La necesidad de compartir, de asociarse para intercambiar bienes o servicios, de organizarse para vencer las limitaciones del ambiente físico, hace al hombre primitivo agruparse; por tanto crea organizaciones humanas; es en ese preciso momento cuando surge la administración empírica, es decir, la administración nace con el mismo hombre.

Los datos históricos obtenidos a través de las obras que han perdurado, y con la reconstrucción de las formas de organización por parte de historiadores, antropólogos y sociólogos, son finalmente los indicadores de la existencia de la coordinación sistemática de esfuerzos para lograr los objetivos.

El procedimiento utilizado por los hombres de la prehistoria, el cual es denominado "arrastre", consiste en la organización de un grupo de personas que persigue a un "mamut" para llevarlo a un barranco y obtener su carne para alimento, y su piel para vestido, nos sugiere una división clara del trabajo, un liderazgo, una planeación y un logro de objetivo colectivo.

A menudo, en la historia del pensamiento administrativo se presenta una acalorada discusión sobre si determinadas formas de gobierno son en realidad formas administrativas; o si es administración, el éxito obtenido en el logro de metas por algunos grupos humanos de la antigüedad, que no estaban dedicados a la política o la economía; y si es esta confusión la que detuvo por mucho tiempo el desarrollo de una teoría de la administración. Sea como fuera, lo cierto es que existen escritos y se conocen ideas relacionadas con la administración que datan de las primeras civilizaciones.

b. Sociedades egipcias

Con fines administrativos, Egipto estaba dividido en provincias; dicha división se remonta al periodo previo dinástico. Los "nomos" eran ciudades-estado autónomas. Este tipo de organización social conservó sus costumbres por más de tres milenios. Se tienen datos de la existencia de 42 nomos, de los cuales 20 pertenecían al Bajo Egipto y 22 al Alto Egipto. Cada nomo estaba gobernado por un monarca, quien establecía un sistema de impuestos para ser pagados en especie, trabajo o mercancía. El Visir controlaba dicho sistema de impuestos en nombre del Faraón.

El Estado utilizaba una persona de cada casa para los trabajos públicos en algunas semanas de cada año; especialmente para las tareas de limpiar canales, construir templos o tumbas e incluso en la minería; siempre y cuando no hubiese prisioneros de guerra.

El esplendor del antiguo Egipto y su civilización que alcanzó un nivel muy alto de productividad se muestra en:

- El arte y la ingeniería.
- El invento del mortero para orientar las monumentales obras.
- Los canales de riego que hicieron de la zona el principal productor de grano y la reserva necesaria en tiempos de secas.
- La explotación de minas de turquesas.
- Las perforaciones laterales del sarcófago de la gran pirámide que aun hoy no es posible realizar con la velocidad y precisión con que fueron realizados.
- El empirismo del método científico se acredita a Egipto, por la evidencia encontrada en los papiros de Edwin Smith y de Ebers, el sistema decimal y las fórmulas matemáticas complejas usadas en el papiro de Moscú y el Ahmes.
- Los orígenes del método científico se remontan a Egipto.
- El número áureo reflejado en numerosas construcciones.
- Creación de su alfabeto y fabricación del vidrio y recientemente se han descubierto restos de una fábrica de cristal.

Existen referencias prehistóricas sobre la construcción de obras monumentales que perduran hasta nuestros días, como la gran Pirámide. Dicha construcción indica la organización de un numeroso grupo de obreros con una acertada dirección.

Los papiros egipcios sugieren la existencia de una administración pública, en la cual se aplica la descentralización del mando y la utilización de consultorías o posiciones "staff".

Como aportaciones posteriores a la teoría de la administración, se considera a los egipcios como los primeros en dar reconocimiento a la necesidad de planear, organizar y controlar los esfuerzos de un grupo humano con objetivos claros, la aplicación de la descentralización en el mando, el reconocimiento de tener órdenes por escrito y el uso del "staff".

c. Sociedades hebreas

Los hebreos son un antiguo pueblo semítico del Oriente próximo y ancestros de los israelitas. Se cree que son originarios de Mesopotamia de Ur en Caldea. Pueblo nómada que vivía en tiendas cargando con sus manadas de cabras y ovejas.

Juan de la Torre Suárez[1] menciona que los gobernantes extranjeros de origen sirio palestino en su mayoría, que habitaron el Delta del Nilo durante cuatro generaciones aproximadamente, mostraron una identidad egipcio-sirio-cananea, quienes tras ser expulsados de Egipto se constituyeron en errantes hebreos, sin olvidar que cualquier persona que vagara de país en país sin pertenecer a ninguno, era llamado hebreo. Al aumentar el fenómeno de las tribus errantes y en la búsqueda de una patria, se organizaron en torno a un líder (como el caso de Abraham), y se asentaron en tierras no reclamadas, creando el reino de Israel. No son una sola etnia, sino múltiples.

Se consideran aportaciones de los hebreos, los conceptos de organización, el principio escalar y el principio de excepción.

La Biblia nos narra la dirección de Moisés, el establecimiento de leyes, reglas, la descentralización y la delegación de autoridad. Entre otras muchas narraciones de líderes y organizaciones, se destaca una organización lineal que produce frutos a los administradores, así por ejemplo: Moisés nombró jefes de 1 000, de 100, de 50 y de 10, cuando se dio cuenta que no podía el sólo atender a todo su pueblo. Al delegar autoridad fue posible lograr mayor control.

d. Aportaciones de los filósofos

Existe influencia de los grandes filósofos griegos como Sócrates, quien transmitió a sus discípulos la importancia universal que tienen la armonía y la organización para lograr los objetivos. Por otra parte, en su discusión con Nicómaco, expone su apreciación de que la administración pública o privada es una habilidad personal.

Platón, el filósofo griego discípulo de Sócrates, escribe un libro al que llamó *La República,* en el cual menciona su preocupación por los problemas políticos y culturales que la época señala como formas democráticas de gobierno y la administración pública.

Aristóteles, también filósofo griego, a su vez discípulo de Platón, en su obra *La política,* analiza la organización del Estado y distingue tres formas de administración pública que serían posteriormente definidas en las teorías del liderazgo:

1. La monarquía o gobierno de uno solo que se relaciona con el liderazgo autocrático,
2. La aristocracia o gobierno de una élite que se relaciona con la oligarquía,
3. La democracia o gobierno del pueblo.

Podemos mencionar a filósofos relevantes que aun cuando sus preocupaciones fueron diversas y no relacionadas con la administración, ofrecen aportaciones importantes para la teoría general de la administración. Así tenemos a Francis Bacon, a Tomas Hobbes, a Jean Jaques Rousseau, a Marx y a Engels. Todos ellos ofrecen conocimientos valiosos para el estudio de la naturaleza y en especial sobre el método científico; método que por cierto, tiene enorme influencia en la aplicación de la administración en las sociedades modernas.

e. El Cristianismo

Con Cristo se tiene una muestra de liderazgo que no ha sido igualada, las organizaciones cristianas entre las que destaca la católica, aportaron a la administración diversos principios y normas que prevalecen hasta nuestros días. Es posible que la unidad de objetivos en las organizaciones cristianas que son principios fundamentales sea a la vez, la base del éxito para operar en forma universal.

La estructura de organización lineal, que es simple y rígida, permite la operación satisfactoria bajo el mando ejecutivo de una sola persona, como lo es el caso del Papa, cuya autoridad le fue delegada por poder divino superior, y por lo tanto, incuestionable.

Sea o no la administración eclesiástica la más adecuada, es cierto que sirve de modelo para muchas organizaciones, que intentaron obtener el éxito utilizando dicha forma de organización.

f. La organización militar

El sistema de organización lineal encuentra su máxima expresión en el terreno militar, su desarrollo ha influenciado enormemente la teoría general de la administración a lo largo del tiempo.

El principio de unidad de mando es la forma por excelencia de las organizaciones militares.

El concepto de jerarquía es quizá tan antiguo como la misma guerra, la posición "staff" es también producto

[1] De la Torre Suárez, El origen de los hebreos. Soporte electrónico Wikipedia, la enciclopedia libre.

de la organización militar, los oficiales de línea y asesoría trabajaban independientemente haciendo una separación entre la planeación y la ejecución de las acciones.

El principio de dirección a través del cual cada uno de los soldados debe conocer perfectamente lo que se supone debe hacer, fue otra de las contribuciones importantes de las organizaciones militares. Mooney menciona que Napoleón, el General más autócrata de la historia militar, nunca dio una orden sin explicar su objetivo y verificar que se había comprendido correctamente.

Ciertamente que la disciplina es la clave del éxito de las organizaciones militares; es un concepto importante en la administración y muchos teóricos se inspiraron en los principios fundamentales de la estrategia militar para presentar modelos administrativos operables en las organizaciones industriales.

En la administración de calidad, la elaboración de estrategias y su aplicación se inspiran en tácticas de guerra.

g. La revolución industrial

La invención de la máquina de vapor y su aplicación posterior, modificó la estructura comercial y social; la revolución industrial que se inicia en Inglaterra y se extiende por todo el mundo se caracteriza por:

- La mecanización de la agricultura.
- La aplicación de maquinaria a la industria.
- El desarrollo de fábricas.
- La utilización de los transportes y el desarrollo de las comunicaciones.
- La utilización de la electricidad.
- La invención del dínamo y las máquinas de combustión interna.
- La utilización de máquinas automáticas.
- Nuevas formas de organización en sistemas capitalistas de producción.
- Producción en masa rápida y de calidad.
- Innovaciones en la tecnología.
- La necesidad de organizaciones de esfuerzo colectivo.

La revolución industrial, que se inicia aproximadamente en 1776 y que pasa por diversos periodos de evolución no ha terminado. La actual tecnología con el intenso desarrollo de las computadoras, el uso de Internet y notorios avances en las comunicaciones, requiere de nuevos modelos administrativos, los cuales se han presentado ya por los estudiosos de la materia.

Las aportaciones de la revolución industrial a la administración son infinitas y siguen produciéndose; sin embargo, es necesario destacar que en sus inicios, la mecanización del trabajo produjo una división del mismo y una simplificación de funciones, en las que es de inferir que los dueños de los medios de producción obtienen la plusvalía generada por los trabajadores. Los patrones imponen reglamentos que dejan claro las formas de explotación, enmascaradas como normas de control.

Karl Marx (1818-1883), en el *Manifiesto comunista,* afirma que la historia de la humanidad fue siempre la lucha de clases, hombres libres y esclavos, patricios y plebeyos, nobles y siervos, en una palabra, explotadores y explotados.

Con todo, desde el punto de vista científico, la administración incluye en su filosofía un solo camino para lograr tanto los objetivos individuales como colectivos; dicho camino es la productividad. En este terreno, las aportaciones de la revolución industrial son trascendentales y la base de los modelos clásico y científico de la administración.

Con la revolución industrial aparecen los estudios sobre la productividad, la investigación en la administración, los conceptos básicos, los principios, las funciones administrativas y es prácticamente la génesis de la teoría administrativa.

h. Aportaciones de administradores

Dentro de los administradores tenemos las aportaciones de los Cameralistas. Se les conoce como Cameralistas a un grupo de Administradores Públicos e intelectuales de nacionalidad alemana y austriaca, quienes influenciados por los principios de las escuelas de economía francesa, aceptaron la premisa de que el desarrollo de un Estado dependía de su riqueza, pero agregaron y enfatizaron que la administración era una de las fuentes para lograrlo.

Otro de los aspectos que difundieron fue la universalidad de la administración; dentro de los principios administrativos propuestos por esta escuela están: la especialización, selección y desarrollo de subordinados, el establecimiento del puesto de contralor en el gobierno y la simplificación administrativa.

La teoría general de la administración cuenta en su historia con las aportaciones de administradores públicos, administradores de empresas, científicos y estudiosos del tema. Entre los más destacados tenemos a Woodrow Wilson, (1885); quien hizo un llamado a favor de una administración gubernamental eficiente; Luther Gulick realizó investigaciones sobre la organización guberna-

mental y el método científico. Es importante señalar que en Estados Unidos de América las contribuciones de empresarios y de organizaciones como la *Society for the Advancement of Management* y la *American Management Associaton*, son notables en el campo de la administración productiva.

En el siglo XX, las grandes industrias que se formaron con la fusión y los monopolios en el mundo, presentaron severas crisis; fue inevitable que la expansión de la industria, la complejidad creciente de las empresas y los avances en la tecnología demostraran que la administración no sólo tenía su base en la habilidad de los administradores, y sin una adecuada organización, las empresas sucumbieron a la competencia. El libre comercio, la transformación de los mercados, la aparición de los mercados mundiales, el aumento de capitales y la rapidez de los cambios son factores que pueden afectar seriamente a las empresas y aumentar o reducir sus costos de producción.

2. La administración en México

En América, antes de la llegada de Colón en 1492, se conocen dos grandes culturas caracterizadas por su gran avance cultural: La Andina y la Mesoamericana.

Nos interesa en especial la cultura Mesoamericana, por ser los mexicanos descendientes de dicha cultura. La región Mesoamericana comprende el espacio que va del Trópico de Cáncer en la República Mexicana, hasta Nicaragua en Centroamérica. En la cultura Mesoamericana, los historiadores han acordado tres grandes etapas: la preclásica (2300 a.C-1 dC.), la clásica (1-1000) y la posclásica (1000-1521).

La etapa preclásica se caracteriza por la aparición de la agricultura, frente a una actividad recolectora; la construcción de centros ceremoniales, mercados y rutas mercantiles, la invención de sistemas de escritura y el papel a base de corteza de amate. Se reconoce el desarrollo de calendarios y el conocimiento astronómico. La cultura más relevante fue sin duda la Olmeca, en la región del Golfo.

En la época clásica aparecen las grandes ciudades mesoamericanas: Teotihuacán en el altiplano, Tajín en el Golfo, Pátzcuaro en el occidente, Monte Albán en Oaxaca y las grandes ciudades mayas: Kaminaljuyú, Cava, Sajil, PSUC, Chichén y Tikal.

La etapa posclásica es en la que tienen entrada los toltecas, los nahuatlacas y los mexicas, que es el pueblo prehispánico que mejor conocemos.

El Calpulli era la base de toda organización política, social y jurídica. Como persona moral, era el titular de la tierra laborable, la cual era entregada a los jefes de familia, para su explotación en parcelas.

La organización social era gobernada por el Consejo de Ancianos. Un conjunto de calpullis integraba una unidad política denominada "Tlatocayotl" que era gobernada por el Tlatoani, quien era el gobernante vitalicio con poder político, judicial, militar y religioso.

La organización social descansaba sobre la base de una división entre dos clases sociales: la dirigente y la trabajadora, con centros educativos especiales para cada clase social. Después de éstos estaba una especie de esclavos: los cautivos de guerra y los siervos de la gleba.

Estudios antropológicos, sociales e históricos muestran un pueblo bien organizado que logró la realización de obras maestras de arquitectura, como la ciudad de Tenochtitlán y el Calendario Azteca, que es uno de los más exactos en el mundo.

Llaman la atención sus vestidos llenos de esplendor y riqueza, confeccionados con materias primas naturales; la elaboración de códices que nos narran con poesía y belleza la existencia de dotes artísticas naturales y que nos muestran el proceso productivo de la administración pública.

Las comunidades de las distintas regiones culturales y sociales, presentan una organización diversa según el grado de cultura alcanzado, desarrollo que muestra variados matices.

Los historiadores ponen de relieve la acertada dirección de sus gobernantes para lograr que sus pueblos alcanzaran mejores niveles de vida.

Con todo, no existió una administración que incluyera a todas las agrupaciones sociales. La guerra como forma de dominio, fue posiblemente la causa de que se lograra la conquista española, la cual casi destruye toda la civilización del México Antiguo para convertirlo en la Nueva España.

A las obras ricas en tradición y esplendor económico, se sobrepuso el ansia de poder y riqueza, lo que hizo que los españoles convirtieran en esclavos a los indígenas.

La época de la Colonia se caracteriza por la marginación de que fueron objeto los auténticos pobladores de la tierra conquistada.

La administración pública de la Colonia, rígida y autócrata, esclavizante y opresora, no permitió a los conquistados mejorar sus condiciones de vida, y con el paso del tiempo las condiciones no variaron mucho; es expli-

cable así, el movimiento social conocido como guerra de Independencia.

La inestabilidad del México independiente no permitió la aplicación de una administración pública eficiente. La disputa por el botín que significa el país, ya libre de la dominación española, culmina con la Revolución de 1910.

Al constituirse México en una República Federal, se pretende nivelar las clases sociales; la administración pública se hace cargo de la educación, se declara la libertad de cultos y se separa la Iglesia del Estado.

La Constitución de 1917 sintetiza los ideales del pueblo mexicano con el lema "Justicia, Libertad y Democracia"; con ello se intenta armonizar los intereses de los grupos sociales existentes en el país.

La constitución de 1917 que nos rige hoy en día, es el producto de las manifestaciones populares que tuvieron como objetivo principal, fijar las bases que servirían de guía en la vida nacional. El movimiento revolucionario iniciado con Francisco I. Madero, y culminado con el triunfo del ejército constitucionalista, al mando de Venustiano Carranza, consagra los ideales y aspiraciones que motivaron el movimiento. La Constitución inspirada en el espíritu liberal del siglo XIX, imprime un peculiar sentido comunitario al introducir, por vez primera en el mundo entero, garantías sociales con un profundo sentido de reivindicación popular, a través de los artículos 3º, 27 y 123. En el 3º se establece el derecho a la educación, en el 27 se regula la tenencia de la tierra y en el 123 se fijaron normas elementales para la protección de los trabajadores.

Para crear la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917, nuestro país tuvo que pasar por distintos esfuerzos.

En plena lucha armada de Independencia, se expidió una Carta en la ciudad de Apatzingán, en el año de 1814, conocida como la primera Constitución del México independiente.

En realidad, el ordenamiento jurídico que se trata tuvo una vigencia irregular, debido a la inestabilidad de un pueblo en guerra y posteriormente al naciente país independiente, con las dificultades y contraposiciones en el proceso de elegir su forma de gobierno.

El Congreso Constituyente de 1823 expidió un Acta Constitutiva de la Nación Mexicana, y el 24 de octubre de 1824 la primera Constitución del país con carácter federal.

En 1835, el Poder Legislativo desconoció al Presidente de la República y se declaró investido de facultades de Poder Constituyente; la mayoría de tendencia conservadora, por lo que expide las llamadas "7 Leyes Constitucionales de 1836", distinguiéndose esta Constitución por su carácter meramente centralista.

Más tarde, con la Constitución Mexicana de 1857, dio un paso adelante al instaurar el régimen liberal y asegurar la forma federal de organización política.

Entre las principales características de la Constitución de 1857, puede destacarse la separación del Estado y la Iglesia, y la separación de los fueros eclesiásticos y militares. Este periodo identificado como de reforma y cambio, se reconoce por el triunfo de los liberales sobre los conservadores.

En 1917, el pueblo mexicano representado por un Congreso Constituyente, expide una nueva constitución revolucionaria, nacionalista y promotora de las libertades individuales y los derechos sociales, motivada por un espíritu de reivindicación y de renovación.

Hoy día, se puede asumir que los ideales del pueblo mexicano no se han logrado plenamente; sin embargo, el sufrimiento experimentado por los movimientos sociales, que abarcan más de 300 años, ha dejado experiencias en el manejo de la administración pública.

La función administrativa del Estado, según la Constitución, está encabezada por el Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, a quien se le otorgan poderes muy amplios, para procurar la satisfacción de necesidades de tipo colectivo que presenta el pueblo mexicano.

Actualmente, México cuenta con una Ley administrativa que incluye los siguientes apartados:

I. Ley de la administración pública.
II. Ley del servicio público.
III. Ley de expropiación de bienes.
IV. Ley forestal.
V. Ley de salud.
VI. Ley federal de armas y explosivos.
VII. Ley de explotación de minas.
VIII. Ley de distribución y utilización de las aguas territoriales.

Además de lo mencionado, se cuenta con muchas otras leyes con el propósito de administrar el país.

Algunas corrientes teóricas sobre el surgimiento de la administración de corte clásico en México, sostienen que tiene su origen en el surgimiento del propio Estado Mexicano. Atendiendo a esta corriente, la administración pública está en manos de la división tripartita de poderes, esto es: el Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

El Poder Ejecutivo se deposita en la persona del Presidente de la República, quien tiene a su cargo la función

ejecutiva o administrativa. Con el Ejecutivo colaboran los diferentes titulares de las 18 secretarías de Estado.

1. Secretaría de Gobernación.
2. Secretaría de la Defensa Nacional.
3. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
4. Secretaría de Relaciones Exteriores.
5. Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
6. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.
7. Secretaría de Turismo.
8. Secretaría de Energía.
9. Secretaría de Marina.
10. Contraloría y Desarrollo Administrativo.
11. Secretaría de la Reforma Agraria.
12. Secretaría de Desarrollo Humano.
13. Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
14. Secretaría de Educación Pública.
15. Secretaría de Salud.
16. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
17. Secretaría de Economía.
18. Secretaría de Seguridad Pública.

La administración pública tiene como propósito satisfacer las necesidades sociales, en este caso de los ciudadanos mexicanos. Se realiza en dos grupos: los organismos centralizados y los organismos paraestatales o descentralizados.

Los organismos centralizados dependen directamente del Poder Ejecutivo, entre ellos, las diferentes secretarías de Estado.

Los organismos descentralizados tienen como rasgo común realizar actividades administrativas, pero cuentan con patrimonio, personalidad y autonomía jurídica propios.

Dentro de los organismos descentralizados tenemos tres tipos:

- Los **centralizados por región**, que son instituciones que realizan actividades administrativas de tipo general en una determinada superficie del país, por ejemplo, los municipios.
- El segundo grupo de los organismos **descentralizados** lo son por los **servicios**. Son instancias administrativas de carácter especial, actúan en todo el país para beneficio de los habitantes, por ejemplo, la Cruz Roja Mexicana.
- El tercer grupo se refiere a las **descentralizadas por colaboración.** Son en las que opera a plenitud la figura administrativa relacionada con la administración indirecta del Estado. Sirve a la autoridad para encontrar la respuesta adecuada planteada por la sociedad; por ejemplo tenemos la concesión de los servicios públicos.

Si bien la Constitución ha sido reformada en numerosas ocasiones, se conservan en esencia los ideales del pueblo mexicano, aun cuando queda mucho por resolver.

Es importante aclarar que la práctica de la administración en las sociedades antiguas, se prestó para que ésta se confundiera con el gobierno o la religión, hoy sabemos que son totalmente diferentes.

El despunte de la teoría general de la administración se produce con los cambios generados por la revolución industrial y se continúan los cambios cada vez con mayor celeridad.

3. Administración clásica

El periodo de la administración clásica, llamado también de la administración científica, se encuentra representado por dos figuras sobresalientes:

- Frederick Winslow Taylor (1856-1915) y
- Henri Fayol (1841-1925)

El resultado de la revolución industrial trajo consigo un crecimiento acelerado de las empresas, y consecuentemente una mayor complejidad en la administración.

Por otra parte, la necesidad de aumentar la eficiencia, la productividad y la utilización óptimas de los recursos, se refleja en el aumento de los problemas al interior de las empresas.

Tanto Fayol como Taylor pretendieron desarrollar una ciencia de la administración para solucionar los problemas de las empresas y aumentar su competencia con otras.

La importancia en el estudio de las **tareas** por parte de Taylor, o en la **estructura de organización** por Fayol, se advierte en el modelo clásico, como variables de estudio de la ciencia administrativa.

a. Administración científica de Taylor

Frederick Winslow Taylor se inició como aprendiz en la elaboración de moldes y patrones; en 1878 se unió a la

Midvale Steel Works en Filadelfia, trabajando como maquinista escalando a ingeniero en jefe. Inventó herramientas para corte de acero a alta velocidad; cuyas patentes de éste y otros inventos le permitieron retirarse del trabajo en 1901 a la edad de 45 años, y dedicarse a las actividades de consultor y conferencista para promover sus ideas sobre la administración científica.

Frederick Winslow Taylor, fundador de la teoría científica, nace en Filadelfia en Estados Unidos. Inicia su profesión como obrero y asciende a capataz, supervisor, jefe de taller e ingeniero en 1855, después de graduarse como tal.

La administración científica se denomina así porque se intenta aplicar los métodos de la ciencia en la solución de problemas administrativos, con el propósito de alcanzar la eficiencia en las empresas.

Teniendo como ideales la devoción al trabajo, la disciplina y el ahorro, Taylor no toleraba el desperdicio, la irresponsabilidad ni la negligencia.

El objetivo principal de Taylor y al que dirigió toda su energía, fue el aumento de la eficiencia en la producción y no sólo reducir costos y aumentar utilidades; buscó siempre hacer posible el aumento en el pago de los trabajadores acorde a su productividad.

Taylor se enfrentó a la hostilidad de los líderes obreros porque éstos consideraron que sus propuestas y sus ideas llevarían a la sobrecarga de trabajo y al despido de obreros. Fiel a sus principios, los expresa de manera brillante en el testimonio que rindió ante la Cámara de Representantes en 1912:

> *"La administración científica no es un instrumento de eficiencia, ni para garantizarla, no es un nuevo sistema para calcular costos, no es un programa nuevo para remunerar a los hombres, no es un sistema de pago a destajo, no es un sistema de bonificaciones ni un sistema de premios, [...] no consiste en estar observando cronómetro en mano el trabajo de un hombre y apuntar cosas de él; no es un estudio de tiempos, no es un estudio de movimientos, ni un análisis humano de éstos, [...] en su esencia la administración científica implica una completa revolución mental por parte de los obreros que prestan sus servicios en cualquier establecimiento o industria particular, una completa revolución mental por parte de estos hombres en cuanto a sus deberes para con el trabajo, para con sus compañeros y para con sus patrones. E incluye una revolución mental igualmente completa por parte de aquellos que se encuentran del lado de la administración —el capataz, el superintendente, el propietario del negocio, el cuerpo de directores—, una completa revolución mental por su parte en cuanto a sus deberes para con sus compañeros de trabajo en la administración, para con sus trabajadores y para con todos sus problemas diarios [...] la gran revolución mental que ocupa su lugar en la actitud de las dos partes bajo la administración científica, consiste en que en ambos lados dejen de considerar la división de la plusvalía como el punto más importante y que dirijan simultáneamente su atención hacia el aumento de la magnitud de la plusvalía hasta que ésta aumente tanto que se haga innecesario discutir cómo debe dividirse. Cuando ambas partes dejen de estar luchando una contra otra, y en lugar de ello empiecen a consolidar y unir sus esfuerzos y a encauzarlos hacia la misma dirección, la magnitud de la plusvalía creada por sus esfuerzos conjuntos será verdaderamente pasmosa".*[2]

Es evidente el intenso sentido humanista de Taylor en su propuesta de la administración científica, la filosofía que emana de su testimonio para defender sus ideas en torno a la administración es armónica, es idealista, es ordenada y coherente, y conlleva un alto grado de verdadero cambio en el pensamiento de las organizaciones humanas.

Para Taylor, la administración debe aplicarse en forma científica y no empírica; la improvisación no es aceptable. Sumamente creativo, Taylor registró más de 40 inventos de máquinas, herramientas y procesos de trabajo. Realizó un estudio completo de tiempos y movimientos en diversas áreas de trabajo, estableció un patrón preciso de ejecución, entrenó a los trabajadores, especializó a personal y asumió una actitud metódica en todos sus planteamientos.

La administración con el enfoque de la ciencia incluye un estudio de tiempos y patrones de producción, una supervisión funcional; esto es, especializada, un estándar en las herramientas de trabajo, la economía con relación al tiempo y rutinas de trabajo perfectamente definidas.

Los principios científicos propuestos por Taylor pueden condensarse de la siguiente forma:

- Conocimiento sistematizado para la eficiencia. El uso del conocimiento para sustituir la improvisación y la actuación empírica por métodos y procedimientos científicos, fue la forma de lograr la eficiencia.

[2] Citado por Koontz y O'Donell. Testimonio, pp. 26-30.

- Armonía entre los miembros de la organización que incluye un alto sentimiento de honestidad y conciencia en y para con el trabajo.
- Cooperación y coordinación para eliminar las barreras que impiden la productividad.
- El objetivo de la organización es la máxima productividad. Con el propósito de asegurar la máxima prosperidad para el trabajador y el patrón. Lo que conlleva su filosofía de justicia social.
- Desarrollo humano. Taylor observó que los trabajadores aprendían la manera de ejecutar su trabajo viendo a los compañeros, tal actitud llevó a la ejecución de diferentes maneras y métodos para una misma tarea, dedujo que si se instruía al obrero sobre la mejor forma de realizar su trabajo, la eficiencia aumentaba.

En México, la influencia de Taylor en la administración se hace patente especialmente en la década de los cincuenta. En enfermería encontramos la influencia de Taylor en el procedimiento para calcular personal de enfermería necesario en los servicios.

Es precisamente en los años cincuenta cuando se realizan estudios de investigación denominados “de sombra” a nivel nacional e internacional, que conducen al establecimiento de indicadores.

El famoso estudio de “tiempos y movimientos” en enfermería trajo desventajas, pero sin duda también beneficios, entre ellos los siguientes:

- Eliminó los movimientos inútiles y la dispersión de actividades.
- Mejoró el rendimiento y fijó estándares de producción.
- Promovió los incentivos y aumentó la productividad.
- Permite calcular los costos y fijar los precios de los productos.
- Aplicación del control por excepción.

Algunas de las críticas expresadas en torno a la teoría científica se relacionan con el concepto de actividades mecánicas que hacen del elemento humano un Ser económico; es decir, se parte del supuesto de que lo único que motiva a las personas a trabajar es el dinero. Sin embargo, nunca fue esa la idea de Taylor, su preocupación por obtener la eficiencia y aumentar la productividad a través de incentivar al trabajador, tiene su origen en la equidad.

Además de lo anterior, otro aspecto que recibe múltiples críticas es la especialización del operario, porque de acuerdo con dichos críticos se conduce a la súper especialización; esto es, la fragmentación del trabajo en forma tal, que al dividirlo en tareas de fácil aplicación, priva a los trabajadores de la satisfacción de contemplar el término de su obra; los mismos autores consideran que se viola el derecho humano de concebir a los trabajadores como personas ya que, al dedicarse a fracciones especializadas de un trabajo, se convierten en instrumentos de producción. Por otra parte, es de tomar en cuenta que las empresas crecen, y con ello se tornan más complejas, por lo que es necesario simplificar el control. La especialización permite un manejo relativamente sencillo de estándares de control. Las críticas al paradigma científico de Taylor bajo los argumentos de la especialización y el concepto del hombre implícito parecen perder su valor a la distancia.

En una organización de cualquier naturaleza, ningún miembro tiene la satisfacción de contemplar su obra, ya que el producto final es el resultado de la interacción de todos los que conforman dicha organización y por otra parte, todos los integrantes de las organizaciones humanas realizan tareas determinadas y acordes con la división del trabajo, sin que por ello deban concebirse como instrumentos de producción.

Otra de las críticas más agresivas se refiere al hecho de que se pretende elaborar una ciencia de la administración, sin presentar pruebas concretas de investigación que demuestren por abstracción, los resultados y las conclusiones de sus tesis. Crítica por demás anacrónica, ya que se ha demostrado que el impacto de las tesis de Taylor conforma el origen y el posterior desarrollo de una ciencia de la administración.

Cuadro 1.1 Aportaciones de Taylor (1856-1915)

PUBLICACIONES	*Shop management*, 1903. *Principles of scientific*, 1911. *Testimony before the special house committee*, 1912.
FILOSOFÍA E IDEAS	Humanista, armonía, conciencia, amor por el trabajo, coordinación y eficiencia.
TEORÍA GENERAL	1. Aplicación de la ciencia a la administración. 2. Difusión de la necesidad de desarrollar al personal. 3. Aplicación de métodos de la ingeniería a la materia. 4. Estudio de tiempos y movimientos. 5. Eficiencia y productividad coordinada a un sistema de incentivos.

b. Seguidores de Taylor

Durante este periodo se encuentran figuras sobresalientes que dan brillo a la teoría general de la administración, entre ellos tenemos los siguientes:

- Henry Laurence Gantt (1861-1919)
- Frank Gilbreth (1868-1924)
- Elton Mayo (1880-1949)
- Douglas McGregor

- *Henry Laurence Gantt*

Fue durante años colaborador de Taylor, sus puntos de vista fueron similares en algunos aspectos, la diferencia más notable entre ellos se refiere a que Taylor acentuaba la eficiencia mecánica y Gantt destacaba la importancia del elemento humano.

Puede decirse que Gantt estuvo influido por la corriente de la psicología industrial. En su obra *Separación de rutas* diserta sobre la filosofía del servicio público de las empresas, de la que pensaba que la administración se había apartado.

En una época en la cual la falta de moral entre las empresas, el espionaje y la competencia desleal, la administración se aplicaba para lograr ampliar los mercados. Gantt se decepciona por ello y escribe sobre el tema, por eso el título *Separación de rutas*.

Como ideas fundamentales, difunde la importancia del empleado, no como máquina sino como individuo, la importancia de instruir y dirigir al empleado como técnica administrativa del futuro y la búsqueda de la eficiencia humana como propósito esencial de la administración.

Ideó una gráfica para programar actividades, utilizando al máximo los recursos disponibles, evaluando y controlando el avance y buscando una mejor distribución de los recursos. La gráfica de Gantt modificada, es usual en enfermería como plan de rotación del personal.

Gantt trabajó bajo la supervisión de Taylor. Sus principales aportaciones a la administración fueron: el sistema de salarios de Gantt, diagrama de Gantt, introducción de las políticas de instrucción y entrenamiento, y la introducción del concepto de responsabilidad industrial.

Gantt luchó por conseguir el reconocimiento del obrero como individuo y por demostrar que los incentivos económicos no son lo único que motiva al trabajador para la productividad.

- *Frank B. Gilbreth*

Gilbreth fue también un ingeniero que acompañó a Taylor en su interés por el esfuerzo humano, como medio para aumentar la productividad y precisamente fue él quien introdujo el estudio de tiempos y movimientos de los obreros como técnica administrativa básica, e incluso le llamó “anagrama de Gilbreth”.

El anagrama concluye que toda tarea puede reducirse a movimientos elementales y de esta forma, analizar el trabajo. De acuerdo con ello, la eficiencia significa la correcta utilización de recursos disponibles para la ejecución del trabajo. La consecuencia directa de la eficiencia conduce a la productividad.

También estudió los efectos de la fatiga humana en la producción y la eficiencia. Para reducir la fatiga propuso algunos principios de economía de movimientos relacionados con el tipo de trabajo que las personas desempeñan, eliminando aquellos que son inútiles y que producen agotamiento.

En colaboración con su esposa, exploró nuevas e importantes áreas de aplicación de la administración, de las cuales todavía se tienen pocos principios, ya que su obra no fue continuada. Como aportaciones fundamentales de Gilbreth se tienen: la aplicación de la psicología industrial en los estudios de tiempos y movimientos (hay que recordar que el estudio de tiempos y movimientos de Taylor fue muy aceptado y puesto en práctica en las empresas), los estudios del efecto de la fatiga sobre la productividad, y el argumento fundamentado en la necesidad de emplear los mejores métodos con el equipo ideal para obtener aumento en la productividad. Sobre todo, la idea de que el empleado no es sólo un trabajador, sino un individuo con necesidades, problemas y razonamiento.

1. Teoría clásica de Henri Fayol

Henri Fayol nace en Constantinopla y muere en París. A los 19 años se gradúa de ingeniero en minas. Ingresa en una empresa metalúrgica y carbonífera, donde desarrolla toda su carrera.

A los 47 años asume la gerencia general de una empresa que se encontraba en quiebra, tiene éxito y escribe una obra de administración famosa en la que expone su teoría de la administración.

Su teoría expuesta en el libro *Administration Indùstriele et Genèrale,* que fue publicado en París, traducido al inglés, al alemán y al portugués en 1950, dio inicio a la fundación del Centro de Estudios Administrativos en Francia.

Hoy en día se considera a Fayol el exponente más importante de la teoría clásica de la administración. Algunas de las inquietudes más importantes de Fayol son la previsión y la investigación por lo que se refiere al papel de la gerencia para lograr los objetivos empresariales.

De las bases conceptuales que más estudió, las funciones administrativas tienen mención especial. De acuerdo a Fayol, las funciones de una empresa son:

- Funciones técnicas. Tales como la producción de bienes o servicios.
- Funciones comerciales. Específicamente el comprar, vender o intercambiar bienes o servicios.
- Funciones financieras. Dentro de las cuales la básica, que es la de generar capital.
- Funciones de seguridad. Entre las cuales se incluyen el conservar bienes y trabajadores.
- Funciones contables. Que son las relativas al manejo del presupuesto incluyendo también la generación de estadísticas.
- Funciones administrativas. Considerando dentro de ellas las de planeación, organización, comando, coordinación y control.

Para Fayol, las funciones administrativas difieren de las otras funciones de la empresa; se encuentran repartidas proporcionalmente en todos los niveles jerárquicos, pero cuanto más alto es el nivel jerárquico, más se requiere de aplicarlas.

Entre otros conceptos establecidos por Fayol, se encuentran los 14 principios administrativos, que en el desarrollo de sus investigaciones identificó, algunos de los cuales siguen vigentes:

Principios administrativos de Henry Fayol:

1. Determinación de tareas especializadas para garantizar la eficiencia.
2. Equilibrio de autoridad y responsabilidad.
3. Asegurar la disciplina para lograr los objetivos.
4. Cada empleado debe recibir órdenes de un solo jefe.
5. Una sola dirección para cada grupo de actividades con un solo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los de la empresa.
7. Trabajo igual, salario igual.
8. Centralización de la autoridad en la alta jerarquía.
9. Cadena escalar.
10. Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
11. Equidad para lograr lealtad.
12. Estabilidad en el cargo.
13. Fomento de la iniciativa.
14. Armonía y espíritu de equipo.

Una de sus acciones más enérgicas la constituyó, sin duda alguna, la difusión enorme que dio a la necesidad de enseñar la administración en las universidades. Como aspectos sobresalientes de sus ideas tenemos que:

- Afirmó que la administración es universal.
- Enfatizó la importancia de la estructura de organización, incluyendo la posición "staff".
- Definió el perfil del administrador.
- Subrayó que las funciones administrativas eran superiores a las funciones de la empresa.

Dedicó los últimos años de su vida a investigar la utilidad de la previsión como función medular del administrador.

A pesar de las críticas señaladas y muchas otras que han surgido al paso del tiempo, es necesario advertir que no puede restarse importancia al paradigma clásico, ya que éste es la base de la actual teoría de la administración.

La escuela denominada clásica se le atribuye a H. Fayol; sin embargo, debemos reconocer que con el paso del tiempo, la escuela científica de Taylor ha sido agrupada en las teorías clásicas de la administración.

La teoría clásica de Fayol se muestra como una práctica empresarial. Sus agudas observaciones le permitieron establecer principios y experiencias para el éxito de las empresas. Fayol no intentó escribir una teoría de la administración, pero su análisis demuestra la percepción pura de la esencia del fenómeno administrativo.

Algunas aportaciones que se le reconocen también a Fayol son las siguientes: difunde la característica de uni-

Cuadro 1.2 Aportaciones de Fayol (1841-1925)

PUBLICACIONES	*Administration industrielle et gènèrale.*
FILOSOFÍA E IDEAS	Práctica administrativa y universalidad de los principios de la administración.
APORTACIONES A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN	Perfil del administrador. Funciones administrativas. Principios de la administración. Enseñanza de la administración en las universidades.

versalidad de la administración, introduce el método experimental, conceptúa el primer proceso administrativo y difunde la dirección y la administración como funciones superiores a las de la empresa.

En la monografía impresa de su obra, escribe sus observaciones sobre el entrenamiento y cualidades administrativas, los principios generales y los elementos de la administración que se ajustan notablemente al paradigma administrativo actual.

Algunos críticos de la teoría clásica encuentran las siguientes deficiencias:

- Fomento de rutinas de trabajo y especialización que diluyen la iniciativa, creatividad e innovación de las personas.
- No se toman en cuenta los conflictos de la organización informal ni sus efectos en la estructura formal de organización de la empresa.
- La organización funcional da autoridad a supervisores sólo en su área de trabajo limitando su expansión y ascenso.
- No se toma en cuenta el ambiente físico que definitivamente influye en la productividad de los trabajadores.
- No se considera importante incentivar a los trabajadores que cumplen con sus funciones.

Sobre la crítica de los paradigmas clásicos que se produjeron con el desarrollo de la teoría general de la administración, es justo mencionar que se han divulgado en forma falaz, ya que sin duda alguna no puede encontrarse razonamiento que ampare tales argumentos. Es posible que dichas críticas se hayan expresado por el desconocimiento de sus obras y sus actos.

4. Periodo neoclásico de la administración

Las críticas a los modelos clásico y científico revelaron la importancia de considerar al hombre como elemento “núcleo” de la organización. El desarrollo de las ciencias de la conducta influyó decisivamente en las nuevas teorías de la administración.

La sociología y la psicología aplicada a la industria produce un movimiento de reacción y oposición al paradigma clásico de la administración, dicho movimiento es conocido como “enfoque humanista”, o “enfoque del comportamiento” o “enfoque de las relaciones humanas”.

En Estados Unidos, la experiencia Hawtorne, desarrollada por Elton Mayo, destaca múltiples variables de estudio que no considera el modelo clásico.

Se ha aceptado que la teoría neoclásica propone un modelo ecléctico; es decir, que toma en cuenta las corrientes teóricas existentes para reformar la teoría administrativa.

El paradigma neoclásico define los conceptos proporcionando mayor flexibilidad en su interpretación. Considera al hombre sin dar prioridad a la empresa o a los trabajadores; en cambio, propone la integración y la relación integrada de objetivos empresariales e individuales.

Los estudiosos de la materia distinguen como características de la teoría neoclásica las siguientes:

Características

- Importancia de las funciones administrativas en la aplicación de la administración.
- Flexibilidad en la aplicación de los principios administrativos.
- Orientación de los esfuerzos al logro de objetivos comunes.
- Especificación y diseño de instrumentos administrativos operacionales.
- Desarrollo de teorías de la motivación que propugnen conductas productivas.
- Importancia del enfoque de proceso al aplicar la administración.
- Desarrollo y aplicación de nuevas formas de organización.
- Búsqueda de teorías que apoyen la administración por objetivos.
- Desarrollo de formas y estilos y su aplicación para la programación.

Búsqueda de la óptima eficiencia. Teóricos sobresalientes

Los autores del periodo neoclásico de la administración no están considerados dentro de un enfoque o escuela en particular; mas bien, se argrupan en este bloque, los autores que por sus ideas o investigaciones, reúnen las características del modelo.

- Peter F. Drucker.
- Wiliam Newman.
- Ernest Dale.
- Harold Koontz.

La teoría neoclásica hace énfasis en la práctica de la administración, ya que consideran que la teoría al margen de la práctica no tiene valor.

Se actualizan los conceptos de la teoría clásica, se amplían y se les dota de una flexibilidad acorde con la época. De igual forma se enfatizan los principios generales de la administración, se consideran los estudios de administración comparada para destacar la universalidad, se preocuparon por la definición sencilla y clara de los objetivos de las organizaciones y los resultados. Puede decirse también, que el modelo neoclásico es un modelo ecléctico porque reúne y agrupa el contenido de las diversas teorías de la administración.

Por otra parte, se concibe a la administración como una técnica social y en relación con las organizaciones se establecen generalizaciones independientemente de su orientación; es decir, dedicadas al servicio o a la producción de bienes. Se proclama que la esencia de las organizaciones es la supervivencia y la utilidad a una sociedad, por ende, su administración no es diferente.

En relación a la productividad, se concibe a la eficiencia (la mejor utilización de los recursos disponibles) y la eficacia (logro de objetivos). Se añaden algunos conceptos como el de organización formal y principios, como división del trabajo, especialización y jerarquía.

a. Influencia del modelo neoclásico en la estructura de organización

La teoría neoclásica se sostiene en la división del trabajo y esta es la base de la estructura de organización. El modelo científico enfatizó la especialización del obrero, el clásico por los métodos y procesos de trabajo y la teoría neoclásica complementa con nuevos enfoques sobre departamentalización.

La departamentalización puede darse en cualquier sistema, nivel o región. Es un medio para asignar funciones y agruparlas en torno a órganos especializados para logra la eficiencia y efectividad.

El término departamento incluye áreas, divisiones, funciones y segmentos de una organización en la cual el administrador tiene autoridad específica. En el sistema de salud, la terminología “departamento” indica relaciones jerárquicas bien definidas, el director dirige la institución, el jefe de área asume la administración de su división, el jefe de departamento dirige una sección y el supervisor un sector. Pero de igual forma en otras organizaciones médicas privadas usan una terminología diferente y diversa; y aun más, en otras organizaciones diferentes a la de salud utilizan terminología variada por lo que se dificulta establecer una terminología general.

Tipos de departamentalización

Entre otros, Gulick menciona que la departamentalización es un medio para hacer homogénea la tarea de un órgano. Y menciona cuatro tipos que son:

- Departamentalización por objetivos.
- Departamentalización por procesos.
- Departamentalización por clientela.
- Departamentalización por área geográfica.

La reingeniería propone la departamentalización por proyectos con una estructura de organización flexible y adaptable según las necesidades de los proyectos y con capacidad para hacer cambios necesarios. Se supone que se logra mayor grado de coordinación.Por lo que se refiere al sistema de salud en México, la departamentalización está determinada por la estructura de organización gubernamental que se desprende de las leyes respectivas.

5. Teorías contemporáneas de administración

Algunas de las teorías que se presentan a continuación, tienen su origen en los inicios del siglo XX; sin embargo, por contener en sus propuestas grandes diferencias en relación con los modelos clásico y neoclásico, las incluimos bajo el rubro de contemporáneas.

Es conveniente señalar que las diversas teorías que presentamos integran sólo conceptos iniciales que se consolidan en modelos administrativos.

a. Modelo burocrático de organización

Las críticas hechas tanto a la teoría clásica como a la teoría neoclásica, por su concepto del hombre como “una máquina” en el primer caso, y por su enfoque del hombre como “núcleo” de la organización en el segundo caso, dieron como resultado la búsqueda de nuevas formas de administrar.

Los estudiosos de la materia recurrieron a los escritos del economista y sociólogo Max Weber (1864-1920), creador de la sociología de la burocracia.

La burocracia es la última rama dentro de la teoría clásica. Weber describió el modelo burocrático como la forma más apropiada de organización para empresas complejas.

El modelo burocrático se sustenta en la racionalización basada en la autoridad legal-racional; es decir, aque-

lla autoridad libremente reconocida por los empleados como inherente a la posición de gerente dentro de los niveles jerárquicos; la gerencia para los administradores de la época era la autoridad formal. Así tenemos que, ya en su tiempo, Fayol mencionaba que el éxito de su organización estaba en la gerencia.

Por otra parte, las estructuras burocráticas incluían, igualmente, el principio escalar, la división del trabajo y la especialización por funciones propias de los modelos clásico y científico.

Las reglas y procedimientos tenían un papel preponderante. Los derechos y deberes de cada posición en la jerarquía estaban claramente definidos y un sistema de procedimientos determinaba la forma como debía ejercerse la autoridad.

El funcionamiento de la organización no dependía únicamente de la capacidad y conocimiento de los individuos, quienes obviamente podían ingresar a la organización y retirarse de ella; aunque vale la pena señalar que su lealtad era estimulada por medio de oportunidades de ascenso, basadas puramente en méritos por su trabajo. Los conocimientos formaban parte integral de las reglas, procedimientos y registros que permanecían siempre dentro de la organización.

La burocracia posee muchas de las características de otras ramas de la teoría clásica; por ejemplo: una visión mecanicista del hombre, el predominio de la jerarquía y la autoridad, el no tomar en cuenta las influencias sociales y psicológicas que afectan el comportamiento de las personas que integran la organización. Muchos estudios efectuados, desde que Weber propusiera su modelo, han puesto de manifiesto las consecuencias no funcionales de las organizaciones burocráticas.

Robert K. Merton (1940) demostró cómo el cumplimiento de reglas y procedimientos estrictos podía convertirse en un objetivo por sí solo, a cambio del logro de objetivos reales de la organización.

Merton expresa que la burocracia es una estructura de grupos que es secundaria y que presenta una serie de problemas que la llevan finalmente a la ineficiencia.

La mayoría de las personas manifiesta haber experimentado, en mayor o menor medida, problemas por exceso de trámites de las estructuras burocráticas. En la actualidad, el término burocracia es aplicado peyorativamente como un mal funcionamiento de las organizaciones.

Burns y Staiker (1961) no pusieron en tela de juicio el funcionamiento interno de la organización burocrática, pero sí su capacidad para adaptarse al ambiente socioeconómico que la rodea; y clasificaron las organizaciones dentro de las amplias categorías que comprenden las formas mecanicistas y orgánicas.

La rigidez inherente a estas estructuras se consideraba más adecuada para las formas mecanicistas de organización, donde las decisiones son de naturaleza rutinaria y cuyo ambiente es relativamente estable; en relación con las formas orgánicas enfrentadas a un ambiente de acelerado cambio, que exigía decisiones no rutinarias y a menudo innovadoras. Para estos efectos, la burocracia fue considerada un sistema demasiado inflexible.

La burocracia es a final de cuentas, una forma de organización humana que tiene su base en la racionalidad; esto es, adecuar los medios a los propósitos.

Se concibe la burocracia como una forma de organización de carácter legal, formal y racional.

La organización burocrática requiere de un orden perfectamente establecido, con una división del trabajo minuciosamente detallado y rutinas bien establecidas, una jerarquía y autoridad indispensables, pero un mando lo más neutral posible.

Los componentes humanos de la burocracia son profesionales altamente capacitados y con la previsión como función medular, es la organización eficiente por excelencia.

Weber menciona tres tipos de sociedad a saber: la tradicional, la carismática y la burocrática.

A cada tipo de sociedad corresponde un tipo de autoridad, así en la sociedad tradicional, la autoridad no puede ser otra que la autocrática; en la carismática, la autoridad proviene de las cualidades del líder; y en la burocrática, es la dominación legal; de esta forma, los subordinados obedecen no por imposición o por carisma, sino porque las normas y reglamentos así lo exigen.

A pesar de las múltiples críticas que pronosticaron su decadencia, dicha teoría fue incorporada rápidamente a la administración.

b. Teoría estructuralista

Inspirada en los trabajos de Weber y Marx, la estructura deriva del análisis interno de la totalidad, a partir de los elementos que la conforman.

El estructuralismo amplió el estudio de las interacciones entre los grupos sociales. En administración, el estructuralismo se localiza en las interacciones de la organización, tanto internas como externas.

La teoría estructuralista considera a las organizaciones informales como parte de la vida común de las mismas. Desarrolla sistemas de análisis, describe tipologías, considera los objetivos y la integración de los elementos huma-

nos, estudia el ambiente y los conflictos organizacionales. Esta teoría preparó el terreno para la teoría de sistemas.

c. Teoría de comportamiento o conductismo

Los conceptos que preceden la teoría del comportamiento parten de la premisa de que es el hombre el elemento central de las organizaciones. De ahí que se dé énfasis a las motivaciones de la conducta.

Los principales exponentes de la teoría del comportamiento son:

- Maslow (con su jerarquía de las necesidades).
- Herzberg (con la teoría de dos factores).
- McGregor (con sus teorías X y Y).
- Likert (con la teoría de sistemas directivos).
- Barnard (con su teoría de la cooperación).

La teoría del comportamiento ha hecho innumerables contribuciones al desarrollo organizacional. Considera como elementos de la administración: la estructura, las funciones administrativas y principalmente a las personas.

d. Teoría del desarrollo organizacional

Surge en la década de 1960 como un conjunto heterogéneo de conocimientos relativos a la administración, generados por las teorías ya mencionadas.

La teoría del desarrollo organizacional considera cuatro variables de estudio:

- La organización.
- El entorno social.
- Los grupos sociales.
- El desarrollo.

El desarrollo organizacional introduce conceptos tales como: cultura organizacional, cambio, desarrollo y dinamismo. Se enfatizan los cambios estructurales para dar dinamismo a la organización, los cuales son cuidadosamente planeados.

Se manejan también los postulados básicos del desarrollo organizacional, mismos que reciben influencia de las leyes de la dialéctica. Además se generan modelos y procesos de desarrollo.

Los métodos de análisis y evaluación como el “feedback” (retroalimentación), el análisis transaccional y la teoría de sistemas se integran a la teoría administrativa como conceptos trascendentes.

▸ *Desarrollo organizacional*

En la época actual, muchas organizaciones modernas han desarrollado la habilidad para integrar los avances tecnológicos y de información. Sin embargo, la habilidad de muchas otras organizaciones para acomodar, modificar y adaptarse al cambio social, cultural y político, se ha retrasado debido a su inadecuada adaptación para integrar el cambio tecnológico.

En realidad, así como sucedió con el uso de la computadora, en ocasiones el retraso cultural impide el uso idóneo de la nueva tecnología; en el sistema de salud podemos encontrar innumerables ejemplos de lo que se afirma.

Según el modelo del desarrollo organizacional, se considera que existen dos tipos de fuerzas que influyen en cualquier proceso de cambio:

- Fuerzas externas.
- Fuerzas internas.

Las **fuerzas externas** tienen un gran efecto sobre el proceso de cambio en las organizaciones. Una particularidad de ellas es que la organización tiene poco o nulo control sobre ellas. Sin embargo, una organización debe depender e interactuar con su entorno si requiere sobrevivir.

Los recursos físicos, financieros y humanos de la organización se obtienen del exterior, se utilizan los insumos de otras organizaciones y a su vez, se producen insumos para otras empresas. Todo lo que interfiera o modifique ese entorno, puede afectar las operaciones de la organización y causar presión para el cambio.

Las **fuerzas internas** resultan de factores que se producen en el ambiente interno de la organización, tales como: los cambios, las políticas administrativas, la tecnología y las actitudes de los empleados. Cuando de la alta gerencia se deriva alguna decisión que modifique un plan preconcebido, ello modifica los demás departamentos de la organización.

Se puede decir que el desarrollo organizacional es una mezcla de ciencia y arte, es a la vez un área de acción social y un área de investigación científica.

A la par del estudio del desarrollo organizacional, se estudia un amplio rango de tópicos que incluyen los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que tienen influencia sobre el éxito del desarrollo organizacional.

▸ *Concepto de desarrollo organizacional*

Los creadores del concepto de desarrollo organizacional presentan una marcada influencia al modelo contingencial, entre ellos destacan Leland Bradford, a quien se considera como el iniciador del movimiento hacia la teoría de

la contingencia, Warren G. Bennis, Chris Argyris, Kennet Benne, Robert Tannenbaum, Weschler, Massarick y muchos otros. Considerando las ideas de Harris por ejemplo, el desarrollo organizacional es la tendencia a destacar el mejoramiento de las relaciones interpersonales al interior de la organización, lo cual es utilizado como un medio para impulsar la empresa.

Según Bennis, el desarrollo organizacional es "una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al cambio".[3]

El desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias con actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, es decir, que sean capaces de adaptarse al cambio mismo.

El desarrollo organizacional tiene una orientación sistémica, se construye con valores humanísticos, y se utiliza un agente de cambio. Por otra parte, se concentra la solución de problemas y se busca la solución a través de la capacitación de los participantes, para que identifiquen y solucionen problemas, en lugar de que sólo los analicen teóricamente.

El desarrollo organizacional depende en gran medida de la **retroalimentación** que reciban los participantes, para ayudarles a sustentar sus decisiones. El análisis de los factores que impiden el logro de los objetivos es parte importante del proceso de retroalimentación.

Cuadro 1.3

Características del desarrollo organizacional

- Es una estrategia educativa planeada.
- El cambio está ligado a las metas, a la identidad y a la eficiencia.
- El comportamiento humano es elemental.
- Los agentes externos e internos son factores que producen el cambio.
- El propósito es la cooperación.
- Las metas deben estar normadas.

[3] Warren G. Bennis, Desenvolvimiento organizacional, Sua natureza, Origens e Perspectivas, pp. 25 a 27.

Para la solución de problemas o para diseñar el proceso del programa, se adopta un enfoque de contingencias o situacional. El aprendizaje es vital y se aprende mediante la experiencia laboral, para analizar y discutir de acuerdo con sus experiencias más cercanas y aprender de ellas. El desarrollo organizacional considera intervenciones de nuevos niveles. Lo cual significa que la meta general es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando.

▸ *Conceptos filosóficos del desarrollo organizacional*

- Se considera al hombre esencialmente bueno.
- El concepto del hombre es como Ser Humano.
- Los Seres Humanos son susceptibles de cambio y desarrollo.
- Es necesario aprovechar las diferencias individuales.
- Es importante tener confianza en las personas.
- Es importante tener disposición para aceptar riesgos.
- Se enfatiza la colaboración.
- Se aplica una conducta auténtica.

e. Teoría de sistemas

La teoría de sistemas, desarrollada por el biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy, causó un profundo impacto en las diversas disciplinas del conocimiento, entre ellas la medicina, la enfermería y por supuesto, la administración.

Se parte de la premisa de que todo fenómeno es parte de otro mayor. Las partes que conforman el "*todo*" están íntimamente relacionadas, de una manera no determinada sino probable. De los principios y teorías sobre los sistemas se desprende un concepto de sistema que puede expresarse de la siguiente forma:

- **Concepto de sistema:**

Un sistema se integra por un conjunto de elementos que se encuentran relacionados, son interdependientes y operan juntos; formando una actividad para alcanzar un objetivo.

Los sistemas se clasifican de la siguiente forma:

Por su complejidad: { Simples. / Descriptivos. / Complejos.

Por su naturaleza: { Determinística. / Probabilística.

Por supuesto que existen más de dos categorías para clasificar los sistemas, sin embargo, son los más usados. Se pueden hacer combinaciones entre las clasificaciones.

La teoría de sistemas incorpora a la administración conceptos como:

- *Input*: significa entrada o insumo.
- *Output*: significa salida o producto.
- *Black box*: significa retroalimentación.
- *Feedback*: significa homeostasis o equilibrio.
- Redundancia: se refiere a la capacidad para eliminar la distorsión.
- Entropía: es la pérdida de energía.
- Informática: se refiere a la automatización de la información.

Los conceptos mencionados entre muchos otros, se han difundido y aceptado como términos usuales en la administración.

Los sistemas son el elemento núcleo de la administración. La aplicación multidisciplinaria de la teoría de sistemas y los instrumentos propios, son quizá el mayor beneficio de dicha teoría, sin embargo, la ausencia de investigaciones para probar los alcances de dicha teoría en la administración, impiden evaluar los resultados.

Los conceptos básicos de los sistemas dan origen a características determinadas de los mismos que pueden resumirse de la siguiente forma:

- **Características de los sistemas:**

1. El sistema debe verse como totalidad.
2. Existen sistemas cerrados y sistemas abiertos. Se le considera cerrado cuando no tiene relaciones de intercambio con su medio ambiente, es abierto cuando por el contrario intercambia información, energía o materia con su medio ambiente, tal y como ocurre con los sistemas biológicos o con los sistemas sociales.
3. Un sistema cerrado está expuesto a la entropía, que es la tendencia al desgaste, agotamiento o debilidad. Un sistema abierto no sufre esta condición porque recibe insumos de su medio ambiente, sin embargo, puede producir entropía negativa que ocurre cuando los insumos que recibe son mayores que lo que producen.
4. La homeostasis dinámica se produce cuando el sistema abierto alcanza un estado en el cual existe una adecuada relación entre los insumos que recibe y los que se requieren para operar el sistema. Una organización no sobrevive si sus insumos no igualan a sus productos, es condición de éxito que se produzca más que los insumos que se importan.
5. La retroalimentación del sistema es una necesidad constante, ya que la misma tiene el propósito de proporcionar información de la situación del sistema; es decir, el estado uniforme entre insumos y productos, o el peligro de destrucción.
6. Los sistemas tienen subsistemas y son a la vez subsistemas de un supra sistema.
7. Los sistemas abiertos y los sistemas sociales al crecer, tienden a volverse especializados.
8. La equifinalidad de los sistemas es lograr el estado uniforme, o la homeostasis dinámica mediante diversas técnicas o procedimientos.
9. Los sistemas sociales son ideados por los seres humanos y por lo mismo son imperfectos. Las relaciones entre sus elementos crecen y se consolidan con el tiempo, de esta manera, los individuos llegan a aceptar actitudes, costumbres y normas que se convierten en fuerzas ambientales que influyen sobre las organizaciones.
10. Los elementos físicos o materiales y los elementos sociales mantienen una relación de interdependencia, lo que da lugar a la existencia de los sistemas sociotécnicos.

f. Teoría de la toma de decisiones

La influencia de la matemática en la ciencia administrativa se fundamenta en la lógica y en la expresión por medio de símbolos. Según esta teoría, los elementos sobresalientes son el proceso y el problema.

Para tomar decisiones aplica un proceso científico en la solución de problemas. Se incluyen como etapas del proceso las siguientes:

1. Identificación del problema.
2. Análisis de la situación.
3. Investigación de las posibles soluciones y sus consecuencias.
4. Selección de la solución.
5. Ejecución de la decisión.
6. Evaluación de resultados.

La simulación de situaciones expresada en modelos matemáticos, hace posible manipular diversas alternativas de decisión para dar solución a problemas reales.

La toma de decisiones asegura el éxito, cuando dichas decisiones son tomadas por medio de la simulación.

Las técnicas utilizadas pueden variar desde la teoría de juegos para el manejo de conflictos, las colas de espera para problemas relativos al tiempo, la teoría de grafos para la planeación y evaluación de planes y programas, o para el control; la programación lineal, la táctica y la estratégica.

La teoría de la probabilidad se puede aplicar en casos de riesgos o incertidumbre al tomar una decisión. Se considera que los factores se producen de acuerdo con una norma que puede ser predecible.

La simulación, los modelos y los juegos son una manera de simplificar los problemas mediante la identificación de sus componentes básicos.

El uso de "ensayo y error", la manipulación de variables sobre el escritorio, se utilizan para probar el impacto de los cambios propuestos y de esta forma, tomar la decisión.

El árbol de decisión es un método gráfico para visualizar las soluciones disponibles. Su base está en la experiencia y juicio del administrador. La técnica de revisión y evaluación de programas (PERT) y el método del camino crítico (CPM), sirven también como técnicas especiales para la toma de decisiones.

La teoría de las colas trata de filas de espera o problemas de servicio intermitente. Como técnica matemática, la teoría de las colas pretende determinar el equilibrio más eficaz de factores relacionados con el servicio intermitente.

La programación lineal utiliza el álgebra de matrices o ecuaciones lineales para determinar la mejor manera de emplear los recursos, cuando éstos son limitados para obtener óptimos resultados.

La investigación operacional como técnica básica, ofrece soluciones viables para el logro de los objetivos organizacionales.

En la teoría de la toma de decisiones, la aplicación de las matemáticas tiene como función básica en el proceso decisional y de forma especial, en la programación de decisiones.

g. Teoría de las contingencias

La teoría de las contingencias argumenta que la eficacia de las organizaciones no se alcanza adoptando el paradigma administrativo de más éxito. Para alcanzar los objetivos y asegurar resultados se requiere tener un diagnóstico situacional claro, detallado y preciso de las variables tanto internas como externas, únicamente de esa forma puede decidirse cuál modelo administrativo es el más conveniente para la empresa.

En el modelo contingencial, la estructura de organización interna es una variable dependiente del entorno externo, así por ejemplo, la tecnología y su constante desarrollo como variable externa, influyen en la empresa y modifican la estructura de organización interna.

Si consideramos e interpretamos los diversos conceptos tenemos que la contingencia es:

- Una relación lógica inferencial entre:
  – Una serie de signos que preceden a una conducta
  – Y las consecuencias que se producen.

El ambiente. Según la teoría de las contingencias, se toman en cuenta los factores tecnológicos, políticos, culturales, sociales y demográficos.

Por su nivel de abstracción, la aplicación de la teoría de sistemas a la teoría de las contingencias ofrece alternativas prácticas al administrador.

Los autores de la teoría contingencial no aceptan los principios de la teoría clásica, por el contrario, consideran de suma importancia el desarrollo de habilidades en el diagnóstico. Además, ofrecen una variedad en soluciones que son acordes con el pensamiento administrativo, mismas que pueden ser aplicadas en la solución de problemas de la empresa.

h. Administración de calidad

En el modelo de calidad influyen tres escuelas que son:

- La americana con la búsqueda de la productividad y la eficiencia.
- La japonesa con el logro de la satisfacción del usuario.
- La europea con la búsqueda del desarrollo corporativo.

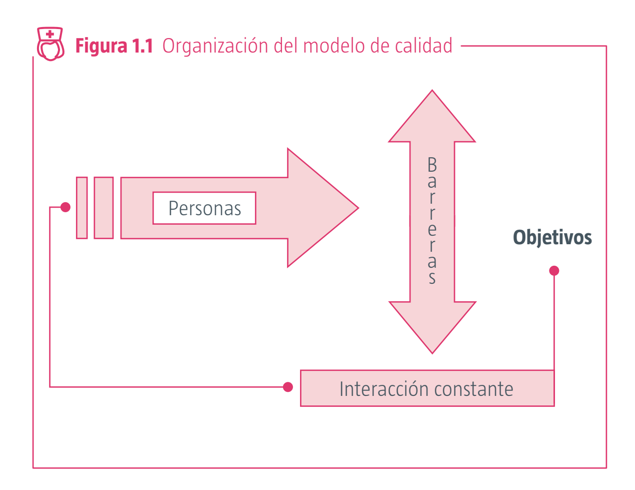
▸ *Escuela asiática con el concepto del hombre racional*

El modelo de calidad concibe al hombre como un Ser racional, creativo y activo. El hombre es capaz de crear, cambiar, innovar y pensar. La organización se concibe como una interacción constante hacia un objetivo común.

Los esquemas de organización representados por organigramas son cosa del pasado. Hoy se intenta crear organizaciones en las cuales las personas trabajen en equipo con objetivos comunes.

Actualmente se considera que el trabajo de nivel operativo es conocido a profundidad únicamente por aquel que lo realiza cotidianamente, en ese sentido; el conoci-

Figura 1.1 Organización del modelo de calidad



miento del trabajo es privilegio del trabajador. De acuerdo con lo anterior, los jefes desconocen un trabajo que no realizan, por tanto, el conocimiento de uno y el desconocimiento del otro los equipara y los convierte en iguales.

En un ambiente de "igualdad" ya no hay jefes que concentren el poder o la toma de decisiones, se propone entonces que sea el propio trabajador quien tome las decisiones sobre su trabajo, e intente solucionar los problemas relacionados con sus funciones y/o servicios. La función de los jefes es apoyar a los trabajadores en la búsqueda y creación de la calidad.

Por lo que respecta al desarrollo del trabajo, es común que los problemas cotidianos sean solucionados por los directivos, sin embargo, mientras el directivo aplica soluciones, suelen presentarse consecuencias inmediatas que son afrontadas por el trabajador de nivel operativo y que se traducen en una baja de calidad o en retrasos, desperdicios y complicaciones. Así, por ejemplo, son los miembros de nivel operativo o directivo intermedio quienes tienen que solucionar y lidiar con los problemas y defectos del material, equipo o instrumental.

De acuerdo con el modelo de calidad, la organización tradicional se muestra en un esquema clásico como sería un organigrama de tipo lineal. Dicha organización tan conocida y difundida tiene graves problemas para la época actual. El ejemplo de una organización típica se muestra en la figura inferior.

Es importante mencionar que en la organización clásica se determina claramente quién tiene la autoridad y por supuesto quién toma las decisiones.

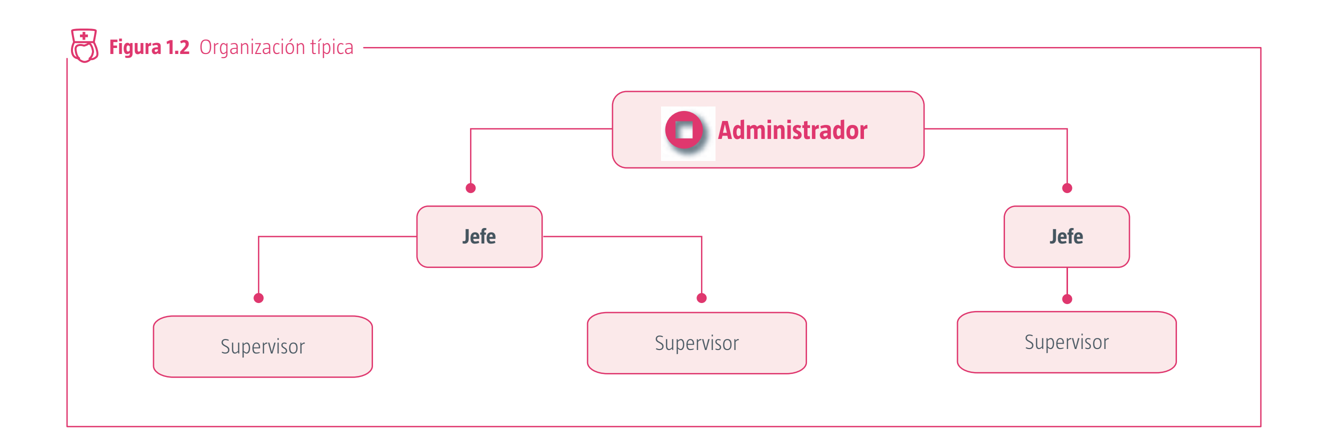
Si la toma de decisiones y la autoridad las tiene el jefe, los trabajadores a nivel operativo no pueden cambiar nada, de ahí que se produzcan las siguientes situaciones:

- Insatisfacción por un trabajo mal remunerado.
- Marginación profesional.
- Defectos del material con que se obliga a trabajar.
- Incapacidad para tomar decisiones.
- Falta de motivación y reconocimiento.

En una organización formal de tipo lineal, se genera un ambiente inadecuado para la productividad.

Los conflictos que se presentan en tales circunstancias son innumerables. Cuando la problemática producida por las situaciones mencionadas no se soluciona rápidamente, es posible que la insatisfacción se incremente.

Figura 1.2 Organización típica



El modelo de calidad identifica que existen diversas actitudes de los trabajadores frente a los problemas que necesariamente influyen en la productividad.

Las actitudes producen a su vez, comportamientos definidos con los cuales es necesario implementar diferentes sistemas de organización. Los comportamientos pueden ser inducidos para lograr la productividad.

Dentro de las actitudes que son detectables y ante las cuales es posible influir a través de la administración, están:

- Las actitudes de inactividad.
- Las actitudes reactivas.
- Las actitudes interactivas.

Es importante enfatizar que las actitudes de los trabajadores frente a los problemas determinan su comportamiento en la organización; por eso se intenta lograr conductas interactivas, que permitan lograr los objetivos individuales y colectivos.

En el modelo de calidad se proponen procesos y formas de motivación que promuevan las actitudes positivas para el desarrollo de la organización. También se impulsan las conductas interactivas a través de la formación educativa, la investigación y el desarrollo de habilidades.

El método de solución de problemas se convierte en la prioridad para ser aplicado por los grupos interactivos, se apoyan también el uso de la tecnología adecuada y la satisfacción de necesidades de los trabajadores.

Al involucrar al trabajador en los logros empresariales, se asegura el éxito de la organización. La investigación sobre el presente y el futuro de la empresa, el manejo de las evidencias como datos que muestran los alcances y la utilización de la estadística, son aspectos que destacan en la aplicación del modelo.

Pese a todo lo anterior, falta un elemento que se integra después a la administración de calidad total, dicho elemento es la responsabilidad compartida de *todos* los miembros de la organización.

La Teoría del Desarrollo Organizacional menciona en forma prolífica innumerables comportamientos organizacionales y su forma de tratamiento.

En la actualidad, sobre todo con los modelos de calidad y la reingeniería, ya no se intenta comprender las razones de los comportamientos, sino generar los comportamientos deseados a través de innumerables técnicas.

En forma gráfica, no son descabelladas las actitudes identificadas por los creadores de la escuela asiática de la calidad.

▶ *Actitudes de las personas en las organizaciones*

Las actitudes de las personas en las organizaciones son verdaderamente importantes. Casi toda la teoría general de la administración habla de los comportamientos deseables, de la unión de objetivos individuales y colectivos, etcétera.

Con el modelo de calidad se identifican cuatro tipos de actitudes de los integrantes de las organizaciones que se expresan en conductas identificadas como: la conducta inactiva, la reactiva, la conducta preactiva y la interactiva.

- **Conducta inactiva.** Los trabajadores que manifiestan conductas inactivas se caracterizan por no hacer nada frente a los problemas. Las organizaciones son administradas en forma conservadora. Las instituciones o empresas que son administradas en forma inactiva, están destinadas a extinguirse y sólo sobreviven las instituciones que tienen subsidio del Estado.
- **Conducta reactiva.** Los integrantes de la organización con conductas reactivas, logran la inactividad perdiendo el tiempo, poniendo barreras a las soluciones, de hecho no creen en la solución de problemas, su administración puede catalogarse de reaccionaria.
- **Conducta preactiva.** Son trabajadores que buscan el cambio, piensan que el futuro no se puede controlar, prefieren tratar los problemas en forma colectiva, presentan planes innovadores, sin embargo, dejan a las autoridades la solución y la toma de decisiones.
- **Conducta interactiva.** Son las organizaciones cuyos miembros son revolucionarios, buscan el cambio y la transformación, planean el futuro en el presente, buscan el autodesarrollo, la autorrealización, son idealistas, creativos e innovadores, sobre todo buscan la acción.

La administración de calidad busca hacer las organizaciones interactivas, prefiere involucrar a los miembros de la organización en la solución de problemas, considerando que nadie conoce mejor el trabajo como aquel que lo desempeña diariamente. Uno de los aspectos sobre los cuales se enfatiza en el modelo de calidad es la unificación de los objetivos individuales con los de la empresa. El ideal de muchos de los autores de la ciencia administrativa fue la unificación de objetivos, por tanto, es posible pensar que la influencia de los paradigmas clásico y neoclásico se manifieste en el modelo de calidad.

Para administrar con calidad, se propone el proceso de solución de problemas en seis etapas:

Cuadro 1.4

Etapa	Búsqueda
1. Identificación del problema.	¿Qué deseamos cambiar?
2. Análisis del problema.	¿Qué nos impide el cambio?
3. Generación de soluciones.	¿Cómo lograr el cambio?
4. Toma de decisiones.	¿Cuál es la mejor manera de lograrlo?
5. Acción.	¿Qué cambiar primero?
6. Evaluación.	¿Qué evidencias tenemos del cambio?

El modelo de calidad tiene grandes exponentes que se verán posteriormente. Los argumentos de cada escuela son verdaderamente interesantes.

6. Otras tendencias

a. Administración por conocimientos de Drucker

El mundo se encuentra en medio de un gran cambio caracterizado por el paso de una economía industrial a una economía del conocimiento; de una sociedad capitalista a una sociedad poscapitalista. Este cambio alterará completamente la estructura de la sociedad, la dinámica social y económica, las clases sociales y los problemas sociales.

El conocimiento es actualmente la condición necesaria para hacer efectivas y eficaces las organizaciones. El resultado de aplicar el conocimiento primero a la mejora de las herramientas, procesos y productos; después a la mejora de la productividad laboral, y por último a la innovación y a la mejora del propio conocimiento, se manifiesta en una nueva sociedad llamada por Drucker "sociedad poscapitalista".[4]

El papel del conocimiento en el trabajo está reemplazando al trabajo manual. El conocimiento es hoy la clave del éxito económico y personal.

Prácticamente, no es posible acceder a los ingresos correspondientes a la clase media, si no se tiene un título que certifique la adquisición de conocimiento y éste sólo se puede obtener sistemáticamente en una universidad.

La innovación y la creatividad que se propician con el concepto del hombre como un Ser racional en las organizaciones, sólo se consigue a través de la aplicación de conocimientos; por eso, el conocimiento que más se valora en las empresas, es el que puede aplicarse a la práctica y modifica efectivamente la realidad.

La súper especialización por medio del conocimiento está ganando terreno, y a medida que se depende más de éste, se torna más complejo y especializado. La finalidad de las empresas, es consecuentemente contar con aquellos especialistas que puedan hacer más competitiva y productiva a la organización.

Parece que la especialización que fuera tan criticada por los estudiosos de la materia, vuelve a tener vigencia. Este hecho nos lleva a pensar que aquellos que no son especialistas; es decir, los técnicos, el auxiliar, etc., serán subcontratados.

Una organización de especialistas en conocimiento, es una organización de iguales; por tanto, no tiene jefes ni subordinados, ya que todos son iguales, el conocimiento los iguala.

Como el objetivo de las organizaciones poscapitalistas es la innovación, por definición están designadas al cambio constante.

El cambio, por ende, cobra especial relevancia. Por otra parte, una organización de especialistas tiende a la descentralización, puesto que los jefes tienden también a desaparecer.

b. Organizaciones federales

Es en tales circunstancias, que la propuesta de las organizaciones federales se indica como la más adecuada para un óptimo financiamiento.

Tom Peters y Charles Handy introducen el concepto de organización federal.[5] De acuerdo con los autores, en las sociedades en las que el conocimiento es la tendencia, las organizaciones se verán forzadas a descentralizar; pero la descentralización tradicional ya no bastará, debe hacerse radical, de tal forma que semejan una estructura federal.

Centralizar significa que el centro delega a las partes, pero sigue manteniendo el control general.

El federalismo consiste en que varias partes se unen para trabajar juntas, los poderes del centro son otorgados por las partes. La función más importante del centro en las organizaciones federales es asesorar, coordinar, sugerir, etcétera.

El cambio en una organización puede afrontarse más rápido cuando las partes involucradas tienen poder y autonomía, por supuesto que el cambio de la descentralización tradicional a la federal no es voluntario, es producto del conocimiento y la innovación.

Handy considera que los principios de las organizaciones federales son:

[4] Boyett J, *et al.* Hablan los gurús. Editorial Norma, México, 1999. p. 345.

[5] Boyett J. *Op. cit.* p. 359.

- **Un centro pequeño.** Una oficina central corporativa que organiza un gran número de personas, con funciones de investigación, diseño de escenarios y opciones futuras, estrategias y documentación.
- **Subsidiaridad.** Las unidades operativas toman decisiones y sólo en caso necesario ceden poder a la oficina central; al contrario de lo que ocurre tradicionalmente en las organizaciones clásicas.
- **Doble ciudadanía.** Los empleados se identifican tanto con su unidad operativa, como con su organización.
- **Trabajos "de tipo empresarial".** Todos los empleados son personas de negocios. Se sostiene como filosofía del trabajador, al trabajo empresarial: con responsabilidad sobre los presupuestos, gastos, formación, clientes, calidad y con acceso completo e ilimitado a la información financiera y no financiera.

Los elementos de trabajo en una organización federal permiten que los empleados reciban información sobre todas o casi todas las habilidades necesarias para desempeñar con efectividad su puesto.

En las organizaciones federales no se frenan las acciones a las contenidas en las descripciones puesto que son limitantes. Las tareas que antes se realizaban en varios pasos y en varios departamentos o de varios jefes, pueden realizarse si el empleado puede crear un producto completo y ofrecer un servicio integral a sus clientes.

El uso de los presupuestos y la autoridad para tomar decisiones en cuanto al presupuesto, está ahora en el empleado, sin necesidad de esperar el consentimiento de la dirección. Del mismo modo, la calidad es asumida por el empleado, así como la creatividad; pero el trabajador conserva cierto grado de autonomía en su toma de decisiones, la única condición es cumplir con el trabajo. Además, son los empleados los responsables de conseguir la satisfacción total de sus clientes.

Excepto las decisiones financieras, el empleado tiene acceso a toda la información que estime pertinente para desarrollar su trabajo.

En la práctica, muchas de las organizaciones están transformando su organización a una federal.

Peters dice que la organización federal desintegra la empresa en unidades pequeñas autosuficientes, en las que todos los empleados se ven obligados a convertirse en empresarios.

c. Teoría del trébol

El mismo Charles Handy propone una organización en forma de trébol, que es el emblema nacional de Irlanda. Handy utiliza el trébol para simbolizar los tres tipos de personas que integran las nuevas organizaciones.

Las unidades operativas individuales son organizaciones en forma de trébol con tres tipos de empleados:

- **Profesionales:** trabajadores del núcleo central de tiempo completo. El núcleo central se integra con aquellos trabajadores que son decisivos para el futuro de la organización por los conocimientos que poseen.
- **Contratistas:** son consultores y contratistas subcontratados que se contratan para trabajos específicos que no son esenciales ni permanentes.
- **Empleados temporales:** son trabajadores necesarios para ampliar servicios, mantenimiento de las instalaciones o en épocas de mucho trabajo, entre otros.

Para triunfar en las organizaciones del mundo contemporáneo se necesita:

- Una buena educación con documentos que avalen competencias en una variedad de temas. Es por esta razón que el sistema educativo toma en cuenta la necesidad de formar recursos humanos competentes.
- El cultivo de la inteligencia es tema que hoy día se orienta integralmente desarrollando el análisis, la expresión oral, la expresión sensorial, la habilidad en el manejo de las técnicas, la práctica de la intuición y todos aquellos aspectos que permitan añadir valor a las actividades cotidianas en las organizaciones humanas.

d. Reingeniería

La reingeniería es un enfoque para planear y controlar el cambio. D. Morris y Brandon mencionan siete condiciones para que el proceso de reingeniería llegue a buen término.[6]

1. Habilidad para orientar el proceso de reingeniería con metodología.
2. Administración coordinada del cambio para las funciones afectadas.
3. Habilidad para evaluar y planear e implementar el cambio sobre una base permanente y continuada.
4. Habilidad para analizar el impacto total de los cambios.

[6] Daniel Morris y Joel Brandon, *Reingeniería*, McGraw-Hill, México, 1998. p. 19.

5. Habilidad para visualizar y simular los cambios propuestos.
6. Habilidad para utilizar los modelos.
7. Habilidad para asociar entre sí todos los parámetros administrativos de la empresa.

Para estos autores, la reingeniería precisa un proceso de posicionamiento; además, el proyecto debe ser elaborado por asesores externos a la empresa.

Michael Hammer y James Champy fueron consultores pioneros en el campo de la reingeniería. Ambos sostienen que aplicando la reingeniería se lograrán resultados espectaculares.

Definen la reingeniería como: *"la revisión y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez"*.[7]

La reingeniería es una respuesta al modelo de calidad sobre todo en lo que a control de los procesos se refiere. Quien aplica este enfoque, debe considerar la toma drástica de decisiones.

La reingeniería es la revisión de los procesos de la organización y el cambio radical en su diseño, con el propósito de mejorar, en forma drástica, el rendimiento de los procesos desde el punto de vista de costo, calidad, beneficio y tiempo.

Por la actualidad del tema en la enfermería, se describe con mayor profundidad en un capítulo especial.

e. Gerencia de procesos

La gerencia de procesos tiene su origen también en el modelo de calidad, se incluye como práctica de la disciplina de calidad.

La gerencia de procesos forma parte de la cultura de organizaciones exitosas, es cultura empresarial. La confusión común entre unidades organizacionales y procesos, surge porque el modelo administrativo predominante se aplica a través del proceso administrativo, y su modelo de organización tiene una estructura jerárquica en la cual se define claramente los distintos niveles de responsabilidad y autoridad.

La división del trabajo, los insumos y el producto están claramente definidos, no así el proceso por medio del cual se integran los insumos, se elaboran los productos y se producen las salidas.

[7] Citado por Daniel Morris, J. Brandon, *Reingeniería*, McGraw-Hill, México, 1994. p. 10.

Una de las preocupaciones de los exponentes del modelo de calidad, ha sido lograr la efectividad establecida en la misión y la visión; las reflexiones giran en relación a cómo agregar valor a los bienes y/o servicios que sean objetivamente apreciados por los clientes.

La gerencia de procesos es así, una respuesta a la producción de bienes y servicios de calidad que se construyen en los procesos.

La gerencia de procesos se caracteriza por cuatro principios fundamentales que son:

1. La gerencia de procesos es agregar valor al producto.
2. Escuchar la voz del cliente.
3. Lograr la satisfacción del cliente.
4. Escuchar a los mejores.

Por su importancia en la administración de enfermería, se incluye un capítulo especial.

7. Variables administrativas

A partir del modelo clásico en la teoría general de la administración, se han identificado a la fecha cinco variables de estudio en la ciencia administrativa. Dichas variables son enfatizadas e incorporadas a través de los distintos modelos, escuelas o teorías. El estudio de diversos aspectos que influyen en el logro de los objetivos manifiestan la evolución y el desarrollo histórico de la administración.

VARIABLES:
- Estructura de organización.
- División del trabajo.
- Productividad.
- Ambiente.
- Tecnología.

a. Estructura de organización

A partir de la escuela clásica, la estructura de organización formal ha evolucionado porque se identificó la existencia de estructuras informales de la organización y el conflicto entre ambas.

El interés por reducir la ineficiencia causada por los conflictos entre la estructura formal e informal de la organización provocó que se buscaran otras formas de organización entre ellas: la organización funcional, la organización matricial, la organización mixta, la organización federal, etcétera.

Dentro de la teoría clásica identificamos tres divisiones en la estructura de organización que son: la organización científica, la organización formal (conocida algunas veces como teoría administrativa), y la burocracia.

La organización científica

Fue Taylor quien, más que crear una ciencia administrativa, definió una serie de pautas para reemplazar los métodos existentes teniendo como base reglas empíricas.

Las ideas sobre estructura jerárquica y la división del trabajo caracterizadas por la descomposición del proceso de producción en numerosas labores sencillas, comenzaban a afianzarse, y Taylor centró su atención en la forma de controlar y coordinar la ejecución de las diferentes tareas a fin de mejorar la eficiencia de la organización. De ahí que a la administración científica se le conozca también como administración de tareas.

Mediante el uso de métodos científicos, tales como los estudios de tiempo y movimientos, se analizaron las formas más eficientes para la realización de determinadas tareas; con el fin de inducir a las personas a adoptarlas, Taylor introdujo incentivos como la remuneración por resultados. Así, las organizaciones podían aumentar sus niveles de producción con la mayor eficiencia posible, al tiempo que los trabajadores mejoraban sus niveles de ingresos económicos. En consecuencia se pensó que los trabajadores aceptarían los métodos científicos por considerar que lo que era bueno para la compañía tendría que ser bueno para los trabajadores. A su vez, la administración, en aras de la eficiencia, tendría que prestar mayor atención a la selección y capacitación de los individuos.

Este enfoque de la organización del trabajo contiene una visión idealista sobre la naturaleza humana, porque se parte de la premisa de que si la productividad aumenta, todos los integrantes de la organización saldrán beneficiados.

Posteriormente, los investigadores demostraron que los trabajadores no siempre se comportan en forma económicamente racional; de tal manera que en los casos en que el aumento de la producción parecía ventajoso para ellos, se hacían presentes las normas de grupo para limitar el aumento de la producción.

Es evidente que los paradigmas administrativos no tomaron en cuenta que los trabajadores se ven afectados por variables sociales, como pueden ser el comportamiento informal del grupo.

La resistencia de los trabajadores para aumentar la producción también se reflejó en la manera de manipular los resultados derivados de la aplicación de métodos científicos y en la forma en como los sindicatos cuestionaban la distribución de las ganancias, obtenidas mediante el aumento de la eficiencia.

La administración científica se ha descrito como un microenfoque al estudio de las organizaciones porque su principal enfoque es optimizar el rendimiento de la producción.

Las otras dos divisiones de la teoría clásica, la organización formal y la burocracia, consideran un macroenfoque, ya que se relacionan con la estructura y el desarrollo de principios aplicables a los niveles más altos de autoridad dentro de la organización.

La teoría de la organización formal tiene su origen en los escritos de profesionales como Fayol, quien expresó que la administración de una organización podía tornarse más eficiente mediante la aplicación de ciertos principios universales, los cuales, suministraban las directrices para estructurar la organización formal, estos principios eran:

1. **Especialización por función y división del trabajo**

   Dependiendo del tipo de tarea, la especialidad se producía por la subdivisión de labores. Los trabajadores que las realizaban eran asignados a departamentos funcionales.

2. **El principio escalar**

   La cadena de mando era una línea de autoridad que descendía a través de la estructura de organización, por los diferentes niveles de responsabilidad.

3. **Unidad de mando**

   La idea según la cual los empleados tenían que reportar a un solo jefe, ya que la existencia de dos o más jefes impedía la productividad.

4. **Tramo de control**

   Determinada por el nivel óptimo de supervisión efectiva la cual, aunque variable, debía tener de cinco a seis subalternos por supervisor.

   El control a través de capataces, supervisores, jefes de tarea, jefes de servicio etc., se consideró uno de los elementos indispensables en el buen funcionamiento de las empresas.

5. **Comunicación vertical**

   La cadena de mando era el canal oficial de comunicación. Por lo mismo se producen barreras en la comunicación horizontal y general.

6. Niveles mínimos de autoridad

La reducción en el número de niveles de autoridad facilitaba la comunicación y el control a la vez que mejoraba la eficiencia.

7. Departamentos de línea y de "staff"

Los departamentos de línea eran los responsables directos de la toma de decisiones relativas a la producción de un bien o servicio; los departamentos de "staff" o de apoyo, por ejemplo el departamento de personal, debían brindar asesoría especializada y servicios para facilitar la labor de los departamentos de línea.

Quienes formularon la teoría de la organización formal, pusieron demasiado énfasis en la estructura, a expensas de los factores sociológicos y psicológicos relacionados con el comportamiento humano.

La estructura de organización en el modelo de calidad presenta un rompimiento con los paradigmas mencionados. La estructura de organización es ahora la interacción constante para lograr la satisfacción del cliente como objetivo común.

b. División del trabajo

A partir de que se establecen las diferencias entre los niveles directivos y operativos y posteriormente la especialización y súper especialización, la división del trabajo se hizo tomando en cuenta los niveles jerárquicos y sus grados de autoridad.

En el modelo de calidad, la división del trabajo es por equipos considerando, las cadenas de cliente-proveedor internos.

La preocupación ahora se orienta a lograr que todos y cada uno de los integrantes del equipo asuma su responsabilidad y realice satisfactoriamente sus tareas.

Las unidades departamentales y la estructura de organización clásica tienden a desaparecer; actualmente se organiza en torno a procesos y con especial énfasis en los clientes. Se hacen patentes las redes de procesos, las técnicas estadísticas para tomar decisiones y organizarse mejor. La idea es aprovechar al máximo los recursos con que cuenta la empresa, para ello, la estructura organizacional es flexible y adaptable.

De las tareas y funciones fragmentadas, aisladas y rutinarias, que fueron apoyadas por la estructura de organización tradicional, se propugna actualmente por el trabajo en equipo y se pone especial énfasis en la responsabilidad grupal, para que, de forma integral tome bajo su cuidado todas las tareas y funciones que deben desarrollarse.

c. Productividad

La productividad como variable de estudio de la administración ha sido el motor de los nuevos modelos y teorías. La incesante búsqueda de la productividad ha llevado a intentar diversas investigaciones, a la aplicación de variadas formas de control, a la aplicación de teorías de la motivación humana, al estudio de técnicas, métodos y principios para aumentar la productividad. Ya no es simplemente hacer más como se entiende la productividad, es hacer mejor. Si bien es cierto que la productividad es el objeto por el cual se aplican los paradigmas administrativos, la búsqueda no termina porque los cambios son permanentes.

El modelo de calidad concibe la productividad como el cumplimiento de los requisitos y expectativas de los clientes, así por ejemplo, de acuerdo con la cadena de Deming, la productividad (aumento en la producción) es una consecuencia.

Por lo que respecta a las personas, ya no se quiere modelar sus conductas en reglas, normas o evaluaciones; por el contrario, se busca que sean racionales, autónomas y responsables; para ello, se establecen programas de educación integral que destacan sus habilidades y creatividad.

El valor agregado toma fuerte impulso como forma de evaluación y con ello se pretende utilizar al máximo las potencialidades humanas.

El cambio en los factores de motivación, es la búsqueda de la excelencia y los valores organizacionales se orientan a la satisfacción del cliente. Se apoya el liderazgo y el impulso en la conducción grupal.

La productividad es ahora hacer las cosas bien desde el principio. Se tienen técnicas de planeación y control desde los insumos, y en el proceso, se clarifican y detallan cada actividad y función.

d. Ambiente

A raíz de la aplicación de los modelos sistémicos, se hizo necesario considerar no sólo el ambiente dentro de la organización, sino también el macroambiente, es decir, el surgimiento de organizaciones similares y la competencia por ofertar sus productos y servicios, afecta considerablemente la vida de las organizaciones sociales. Hoy se considera, que para obtener el éxito, las organizaciones requieren mostrar competitividad.

Los estudios sobre el ambiente interno y externo en el que se desenvuelven las organizaciones, son condición indispensable en todas las empresas.

Cuando la organización se considera como un sistema, es mucho lo que se puede aprender acerca de su funcionamiento interno; sin embargo, esta manera de verla puede ser limitada. No necesariamente revelará mucho de la capacidad del sistema para manejar sus transacciones de intercambio con ese otro sistema más grande del cual forma parte; es decir, el ambiente.

Es poco lo que podemos aprender sobre la manera en cómo la organización responde a los estímulos externos, o sobre su receptividad a la información que puede ser vital para su supervivencia. El estudio del ambiente es importante para poder comprender cabalmente a la organización misma.

La palabra ambiente describe aquellos hechos, circunstancias y factores que ocurren fuera de los límites de la organización y que pueden influir sobre lo que sucede en su interior. Este enfoque crea una perspectiva que sirve para recordar que la organización no existe en forma aislada, es como un sistema que está dentro de otro más grande.

El sistema de la organización consta de aquellos componentes sobre los cuales su propia administración ejerce un control directo. La separación en términos de control directo es impuesta por el límite que separa el sistema de la organización y el ambiente. La gerencia tiene, hasta cierto punto, el poder de influir sobre el ambiente, pero sin ejercer un control directo sobre él.

Los estudios sobre el ambiente y su influencia en las organizaciones son sumamente complejos y variados. Es importante reconocer que su consideración es indispensable en el logro de los objetivos organizacionales.

El ambiente se define como el contexto dentro del cual se desarrolla la organización o sistema. Se clasifica al ambiente como: macroambiente y ambiente de tarea.

Macroambiente. Es el conjunto de condiciones tecnológicas, legales, políticas, sociales, culturales, económicas, demográficas, ecológicas e históricas, que son comunes a todas las organizaciones.

Ambiente de tarea. Es el ambiente de operaciones de las organizaciones y está compuesto por: proveedores, usuarios o clientes, competidores y entidades reguladoras tales como sindicatos, asociaciones, etcétera.

La organización establece su dominio en el ambiente de tarea. Cuando sus decisiones afectan a proveedores y consumidores entonces utiliza su poder sobre su ambiente de tarea. Pero por otra parte, depende de su ambiente de tarea cuando sus decisiones derivan de sus proveedores o consumidores.

Todas las organizaciones buscan aumentar su poder sobre el ambiente de tarea y reducir su dependencia. Cuanto más estable es su ambiente de tarea, menores contingencias se presentan. Cuanto más cambiante es su ambiente de tarea, mayores serán sus contingencias. Las empresas que más se ajustan a las condiciones del ambiente, están más cerca del éxito.

Alfred Chandier, Jr. (1976) concluye: "cuando las estructuras de organización pertenecen a ambientes estables, los cambios internos son mínimos. Cuando los ambientes son cambiantes, los defectos de la estructura se hacen evidentes".

Tom Burns y Staiker expresan que: "los sistemas mecanicistas son apropiados en condiciones ambientales relativamente estables, en cambio, los sistemas orgánicos son apropiados en situaciones ambientales inestables".

Los estudios de investigación en torno a la teoría de las contingencias demostraron también que al crecer el sistema, las partes tienden a diferenciarse.

El funcionamiento del sistema depende de la integración o coordinación de los elementos para su viabilidad.

e. Tecnología

La tecnología se define como una variable ambiental sobre la cual las organizaciones tienen poco control, su impacto produce modificaciones a los sistemas.

Se considera que la tecnología influye en:

- La estructura de organización.
- La importancia de la organización.
- La eficiencia de las funciones.

La variable sobre la tecnología es un aporte a la administración del modelo contingente, en dicho modelo la estructura de organización es contingente, porque:

1. La organización se enfrenta a coacciones inherentes a la **tecnología** y al ambiente.
2. Las contingencias se presentan de diversas maneras en las organizaciones y cada organización presenta una variedad de reacciones a las contingencias.

Tipos de tecnología

- **De anillos:** serie de tareas interdependientes para terminar un producto.
- **Mediadora:** une a clientes con necesidades comunes.
- **Intensiva:** centraliza recursos sobre un cliente.

- **Flexible:** amplía sus servicios en la utilización de máquinas, conocimientos y materias primas, ofrece otros productos diferentes a los iniciales.
- **Fija**: no permite aplicaciones diferentes a las originales.

El avance de la ciencia y la tecnología producen la innovación en aparatos, equipos y materiales.

Hoy día no se conciben las empresas sin sistemas computarizados. Los antiguos sistemas de archivo están siendo sustituidos por archivos comprimidos, que se guardan en discos compactos o disquetes; el Internet y su enorme difusión mundial que conecta a las personas o instituciones, se hacen indispensables en un mundo globalizado.

De igual forma, los modelos y teorías administrativas se introducen continua y permanentemente, cambiando las estructuras y la concepción de la materia.

La forma de conceptuar al hombre en empresas según los diversos modelos administrativos, también ha evolucionado.

El modelo clásico creado en un contexto histórico determinado por la revolución industrial, concibe al hombre como una **máquina**, por ello la búsqueda del aumento en la producción fue el objetivo a lograr.

A partir del modelo neoclásico, se conceptúa al hombre como el **elemento núcleo** de la empresa, por tanto, el objetivo a lograr fue la motivación. El contexto histórico en el que se crea el paradigma es la influencia de la psicología industrial, por esa razón, la productividad se relaciona con la motivación del trabajador.

El paradigma burocrático administrativo aplica un concepto del hombre como un **Ser social**. El contexto histórico del modelo se ubica en el desarrollo de la sociología. Las empresas grandes se tornan complejas, las organizaciones que dependen del gobierno han crecido y aparece un nuevo concepto del trabajador, se considera que éste es un servidor público. La idea fundamental del modelo burocrático es que la sociedad reciba un servicio ordenado y coherente para lograr mayor eficacia, el orden se logra mediante documentos escritos.

Con la teoría sistémica, el hombre se considera un **elemento** del sistema. Los elementos de los sistemas actúan en forma interrelacionada e interdependiente. El paradigma sistémico en la administración tiende a lograr la integración del sistema a través del trabajo en equipo.

En el modelo de calidad, el hombre es considerado como un **Ser racional**. Si el hombre tiene la capacidad de crear, innovar, transformar, razonar y hacer una síntesis de su participación en las empresas, entonces puede hacer su trabajo añadiendo valor.

A manera de resumen, se presentan en el cuadro 1.5, los modelos administrativos y su concepción del hombre.

Cuadro 1.5 Modelos administrativos

Modelo	Variable	Concepto de hombre
Clásico y científico.	***Organización formal y funciones.***	Hombre rutina.
Neoclásico, conductual.	***División del trabajo.***	Hombre núcleo.
Burocrático.	***Productividad.***	Hombre Ser social.
Sistémico y estructural.	***Ambiente.***	Hombre elemento.
De las contingencias.	***Tecnología.***	Hombre elemento.
Calidad, gerencial y reingeniería.	***Las cinco variables.***	Hombre racional.

8. Filosofía de la administración

La filosofía contiene la esencia del fenómeno y da sentido a los conocimientos, orienta y determina los fundamentos intelectuales, establece las razones más elevadas de todas las cosas.

Desde un punto de vista filosófico, los conocimientos y acciones del hombre, deben orientarse al perfeccionamiento de la sociedad. De igual forma, la filosofía orienta los esfuerzos humanos a la búsqueda de la verdad, al dominio de la naturaleza, no para destruirla, sino para armonizar con ella.

La interpretación de los conocimientos depende de la orientación filosófica de aquel que interpreta, por lo mismo, para aplicar los paradigmas administrativos, es necesario conocer la filosofía que los orienta.

La filosofía de la administración toma en cuenta tres elementos que son:

- Las organizaciones humanas que producen bienes o servicios.
- Los trabajadores.
- El trabajo.

Las organizaciones humanas que producen bienes o servicios

Para entender las razones por las cuales los hombres se organizan para producir bienes o servicios, recurrimos a los principios de la sociología. El hombre es un Ser social por naturaleza, lo que explica la formación de grupos humanos para satisfacer diversas necesidades humanas. Dada la naturaleza dinámica de la conducta humana, y por ende de las organizaciones sociales, es posible pensar que la forma en como se organicen para lograr sus objetivos depende en mucho del tipo de administración que apliquen.

Las metas o propósitos de las organizaciones humanas son múltiples y variados, para lograr sus fines, es importante obtener la cooperación de sus miembros y el conocimiento de variadas técnicas e instrumentos.

Los objetivos de las organizaciones humanas que producen bienes o servicios, también han sido motivo de estudio en la administración, y es que, para tener éxito, los objetivos deben ser perfectamente delimitados.

Algunos de los objetivos de las organizaciones humanas que producen bienes o servicios y que han sido abordados en los paradigmas admnistrativos son:

- **Objetivos económicos.** Entre ellos el lucro y la eficiencia con los recursos que tiene la organización.
- **Objetivos sociales.** Toda organización humana tiene su razón de ser en sociedad, sin la cual no existe. Por lo mismo, las funciones y productos, los bienes y servicios de la organización, buscan el beneficio social.
- **Objetivos culturales.** El progreso de las organizaciones y de sus elementos humanos depende en alta medida del desarrollo personal. La educación integral, la cultura del trabajo, la educación para el trabajo son un objetivo prioritario de las organizaciones sociales.
- **Objetivos personales.** El logro y la satisfacción de una gran parte de las necesidades básicas normales de los individuos se logran en el trabajo. El desarrollo de conductas positivas y benéficas se producen mediante el trabajo y se reflejan en el tipo de sociedad que las personas requieren para vivir en armonía.
- **Objetivos políticos.** Las organizaciones humanas también requieren de líderes que les impulsen a lograr los objetivos y a manejar sus recursos para el beneficio social.
- **Objetivos biológicos.** La vida desde el punto de vista fisiológico es acción, el trabajo representa el funcionamiento integral de los seres vivos. Los individuos requieren de las organizaciones para cubrir sus necesidades biológicas esenciales.

Los fines mencionados únicamente se pueden lograr dentro de las organizaciones humanas; de esta forma, si dirigimos la mirada a nuestro ambiente, notaremos que formamos parte de una comunidad, que vamos a un centro escolar, que trabajamos en una empresa o institución, que existen líderes y grupos sociales; en suma, que vivimos en el seno de diversas organizaciones sociales que pueden ser micro o macro-organizaciones.

Los trabajadores

Los trabajadores en cualquier organización humana tienen múltiples necesidades, para satisfacerlas, requieren de la coordinación sistemática de medios. Los medios para satisfacer necesidades individuales o colectivas únicamente existen en sociedad.

Las conductas mostradas en los grupos humanos están determinadas por los procesos de socialización o de aculturación a que estamos expuestos.

Desde el punto de vista individual, la conducta es la respuesta que nos permite el equilibrio biopsicosocial, pero además, la conducta responde a los valores internalizados del sujeto.

Las escalas de valores varían mucho de un individuo a otro, es posible darse cuenta que mientras más grande es una organización humana, más escalas de valores existirán. Lo anterior implica una complejidad de medios para hacer efectiva la organización.

La función de las personas dentro de las organizaciones es sin duda alguna, la que permite o impide la satisfacción de objetivos tanto individuales como organizacionales.

La administración debe orientarse entonces a buscar el equilibrio entre la acción y los valores que motivan las conductas, para de esta forma, lograr los satisfactores de las necesidades humanas y al mismo tiempo, lograr objetivos colectivos.

Una de las tareas medulares de los administradores, es armonizar los intereses individuales con los de la organización y conducir al logro de los objetivos.

Existen variadas teorías de la motivación humana que son utilizadas en la administración a efecto de aplicar la mejor forma de dirección y con ello, el desarrollo de las personas y de la propia organización.

El modelo neoclásico de la administración es rico precisamente en todos los aspectos relacionados con el elemento núcleo que son las personas.

El trabajo

El trabajo es, en esencia, el fenómeno de estudio más valorado y criticado desde la perspectiva de varias ciencias. Por lo que a la administración respecta, se perfila una función apoyada por todo el marco teórico de la administración que es precisamente, el logro de la productividad; esto es, se propicia y fomenta un solo camino para lograr los objetivos individuales y colectivos, dicho camino es la *productividad*. De esta forma, la filosofía de la administración fortalece que la mejor manera de lograr las metas es siendo productivos.

El desarrollo y creatividad de los integrantes de las organizaciones humanas es ampliamente difundido en casi todos los modelos administrativos, se orientan así todos los principios, conceptos, leyes y conceptos de la administración a la creación de conductas dinámicas, creativas, cooperativas, solidarias armónicas y de constante superación.

La productividad es la forma en que los individuos y los grupos humanos obtendrán los recursos para satisfacer todas sus necesidades.

El modelo de calidad es una forma de concebir la administración orientada precisamente en la productividad de las personas. Reconoce que “hacer las cosas bien”, es lo que permite la satisfacción de todas las necesidades tanto individuales como colectivas.

Uno de los aportes fundamentales de la administración de calidad, es la orientación de las organizaciones humanas como un sistema en el cual la calidad no la determinan los directivos o los empleados de las empresas, sino que es establecida y determinada por los clientes o usuarios.

Filosofía de la administración

> *Los conocimientos tanto teóricos como prácticos de la administración se enfocarán al servicio de los Seres Humanos para formar organizaciones que logren satisfacer necesidades tanto individuales como colectivas, para lograr el desarrollo social, compartir bienes y servicios, propiciar y ejercer conductas altamente positivas.*

Mediante la administración, es posible proporcionar a la sociedad un servicio o producto de calidad.

Es responsabilidad de los administradores tomar en cuenta la orientación filosófica de la administración, para proporcionar a los miembros de sus organizaciones una forma ordenada y sistemática para lograr sus objetivos.

La administración como ciencia es extensa y compleja, todavía existen muchas incógnitas por resolver en este campo.

Las funciones del administrador, y la compleja red de influencias ambientales de las empresas entre otros factores, son tan volubles que el completo conocimiento es tarea imposible. Las investigaciones realizadas por importantes empresarios, su expansión y su difusión, nos inducen a reconocer que la administración es cada día mas complicada. Sin embargo, sólo se ha descubierto la punta del iceberg, sigue notándose en la práctica un enorme desperdicio de recursos en las organizaciones y no se encuentra la manera perfecta de evitarlo.

Es posible que con la creciente influencia de organizaciones internacionales para una óptima utilización de recursos, pueda lograrse en algún momento mejorar la eficiencia y la efectividad en las empresas. Sin embargo, la realidad nos muestra un avance significativo en cuanto a modelos teóricos de la administración.

9. Objetivos organizacionales

Las organizaciones que producen bienes o servicios, son creadas y mantenidas por sus miembros como un medio para lograr sus objetivos personales, pero las organizaciones como empresas o instituciones también tienen objetivos.

Los objetivos organizacionales deberían dar el significado de la organización, y los trabajadores dan significado a la empresa o institución.

Los objetivos personales de los miembros de la organización pueden ser extremadamente diversos, tan diversos, que probablemente ninguna organización podría satisfacer en sus propósitos a todos y cada uno de sus miembros.

Para operar con efectividad una empresa, requiere satisfacer como mínimo, los objetivos básicos de sus trabajadores.

Las organizaciones humanas se forman, para conseguir determinados propósitos que pueden ser, económicos, culturales, sociales, políticos, etc. Los objetivos organizacionales representan el punto de partida y son dirigidos por el líder de la misma.

a. Importancia de los objetivos organizacionales

La teoría general de la administración incluye la importancia de objetivos claramente definidos. A pesar de que los nuevos paradigmas no ubican los objetivos organizacionales como tales, sí hacen referencia a ellos a través de indicaciones como:

- Los objetivos sirven como puntos de referencia para los esfuerzos de la organización, y son necesarios para coordinar el esfuerzo.
- La organización que desee competir efectivamente y progresar, debe renovar de manera continua sus objetivos.
- Los objetivos organizacionales son los fines hacia los cuales toda acción organizacional está dirigida y son un prerrequisito para determinar políticas, procedimientos, métodos, estrategias y reglas efectivas.

Estos diversos enunciados tienen un denominador común: la importancia de proporcionar objetivos específicos a las organizaciones.

La opinión de los administradores establece que cuando se planean objetivos, misiones o metas para toda la organización y para sus partes componentes, se obtiene como resultado una acción coordinada y, después de todo, esta es la forma de alcanzar los objetivos organizacionales.

Los objetivos o metas organizacionales bien definidas e integradas tienen numerosas ventajas, que incluyen las siguientes:

- Los objetivos efectivos animan a todos los miembros a trabajar en los mismos objetivos organizacionales. De lo contrario, habrá quizá muchas ideas distintas entre los miembros respecto a cuáles son o deberían ser los objetivos de la organización. En tales circunstancias, cada persona trabaja con su propia idea de los objetivos organizacionales. Es probable que gran parte de ese trabajo esté en conflicto o que en alguna otra forma resulte ineficaz.
- Los buenos objetivos hacen la conducta en la organización más racional, más coordinada, y desde luego, más efectiva, debido a que todos conocen los objetivos **hacia** los cuales trabajar. Una persona puede justificar que esté haciendo cualquier cosa si un objetivo es tan bueno como otro.
- Los objetivos efectivos también pueden ser buenos agentes de motivación, porque facilitan el que un miembro relacione los logros de sus objetivos personales al trabajo de la organización, ya que sabe lo que se espera de él y por lo tanto, está más seguro de lo que necesita hacer para tener éxito en la organización.
- Al establecer objetivos efectivos, los gerentes pueden apoyar el trabajo individual en beneficio de la organización, ya que, al alcanzar los objetivos de la organización pueden lograr los individuales.

La administración estudia las diferentes formas en que las organizaciones logran sus objetivos, por tanto, incluye el análisis de los objetivos organizacionales. Los objetivos de las organizaciones son llamados también objetivos institucionales y objetivos de la administración.

b. Tipos de objetivos

Existen tantos objetivos como razones pueden tener las personas para formar grupos; no obstante, se han definido en forma convencional como objetivos organizacionales los siguientes:

- Objetivos de servicio.
- Objetivos sociales.
- Objetivos económicos.

Objetivos de servicio

Las organizaciones humanas que son motivo de estudio en la administración, producen "bienes" o "servicios" y también pueden producir ambos.

La calidad de los bienes o servicios que se ofrecen a la sociedad, es valorada por los usuarios, de modo que la demanda depende de la calidad que se oferta.

Al administrar, se busca lograr un objetivo de servicio que se traduce a producir bienes o servicios que sean de calidad. Cuando la producción presenta características de calidad, aumenta la demanda, por consiguiente, la empresa se ubica en la preferencia de quien la utiliza.

La competitividad de una empresa se aprecia por el grado en que sus productos o servicios son de utilidad para la sociedad en la cual se desenvuelve.

El objetivo de servicio sólo se logra cuando efectivamente, los bienes o servicios que se producen tienen características de calidad; de esta forma, el objetivo de servicio queda definido por la calidad.

Es importante recordar que la calidad se expresa por el grado de satisfacción de los requerimientos que solicita el cliente.

Figura 1.3 Objetivo de servicio



Objetivos sociales

Las organizaciones que producen bienes o servicios a la sociedad, se conforman con personas que provienen de diversos sectores sociales, el trabajo representa para las personas la posibilidad de relacionarse con otros sujetos con los cuales tienen intereses comunes.

Por otra parte, dichas organizaciones responden a necesidades de la comunidad en la cual están insertas; por lo mismo, su razón de existir depende del beneficio que ofrezcan a la comunidad.

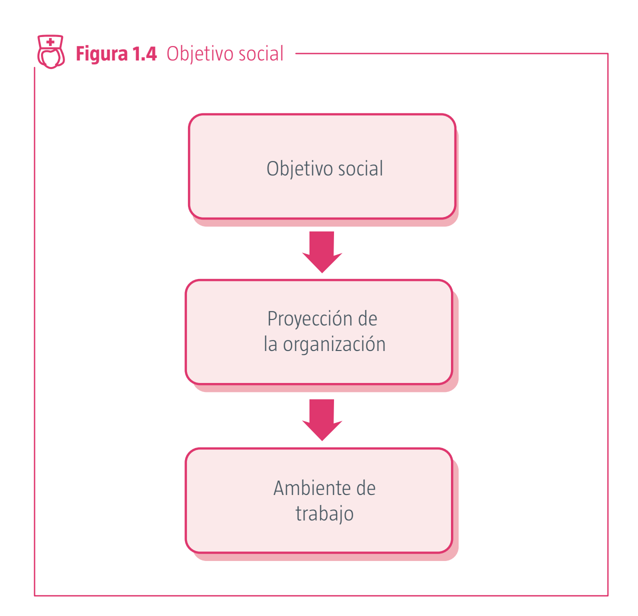
Las empresas o instituciones permiten a la comunidad a la que pertenecen, tener fuentes de trabajo, adquirir bienes o servicios que les son necesarios; además, contribuyen a que sus miembros puedan satisfacer necesidades, entre otras, el desarrollo intelectual, técnico o artístico, la realización de metas individuales o colectivas, la comunicación y relaciones humanas.

Los objetivos sociales se logran a través de un ambiente de trabajo propicio para la productividad, las relaciones humanas y por el establecimiento de empresas o instituciones confiables a las cuales se aspira a pertenecer.

El logro de objetivos sociales se traduce en una proyección social positiva en la comunidad y fuera de ésta.

El objetivo social de acuerdo con las tendencias actuales de la administración, parte de la creación de una cultura social de calidad.

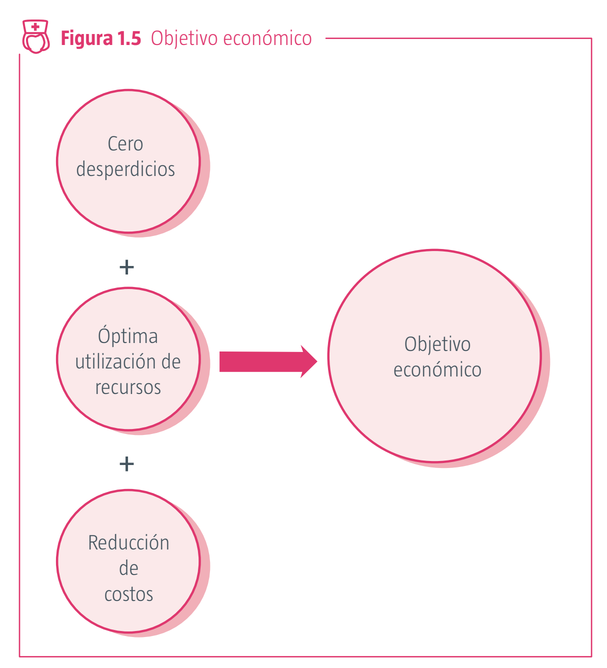
Figura 1.4 Objetivo social



Objetivos económicos

En el caso de las empresas que producen "bienes", queda claro que el objetivo económico se logra cuando se obtienen beneficios monetarios esperados o mayor a los esperados.

Figura 1.5 Objetivo económico



En las organizaciones cuyo objeto es la prestación de servicios, el logro del objetivo económico es traducido a la prestación de servicios de calidad al menor costo posible.

Los intereses de las organizaciones se protegen utilizando al máximo los recursos existentes, evitando desperdicios, reduciendo los costos sin sacrificar la calidad, y desarrollando acciones de solidaridad con ellas.

En todos los casos, el objetivo económico se logra utilizando al máximo los recursos existentes, reduciendo los costos y optimizando los recursos.

10. Características de la administración

Como características de la ciencia administrativa pueden mencionarse las siguientes:

- Universalidad.
- Especificidad.

- Unidad temporal.
- Unidad jerárquica.

a. Universalidad

La administración es universal porque donde quiera que exista un grupo humano organizado, es necesaria para que dicha organización funcione.

Las organizaciones humanas existen en todas partes, todas ellas requieren de métodos y técnicas especiales para lograr sus objetivos.

La administración permite a las organizaciones humanas lograr sus objetivos.

Las organizaciones humanas requieren de la coordinación sistemática de medios, por tanto, donde quiera que exista un grupo humano organizado se infiere la aplicación de la ciencia administrativa.

b. Especificidad

Por la naturaleza y el carácter de la ciencia administrativa, ésta se puede aplicar a fenómenos distintos de la administración; es decir, puede aplicarse en forma específica.

Como ejemplos de lo anterior tenemos: administración en enfermería, administración contable, administración pública, etcétera.

c. Unidad temporal

La administración se aplica en todos los modelos a través de las funciones administrativas, aun cuando éstas han sido modificadas y detalladas por diversos autores, siguen siendo el método administrativo por excelencia.

En la actualidad, con los modelos de calidad, se aplica la administración a través de procesos gerenciales; sin embargo, tanto el proceso administrativo como los procesos gerenciales se aplican "al mismo tiempo".

Las funciones administrativas forman una totalidad o un "todo" y se aplican al mismo tiempo, aun cuando se profundice en alguna de ellas, siempre estarán presentes las demás a diversos grados de profundidad.

Es necesario aclarar que las funciones administrativas sólo se dividen para su estudio y en teoría, al igual que los procesos gerenciales.

Lo anterior es similar a la condición de que el hombre es un Ser "bio-psico-social"; es decir, es un Ser biológico, un Ser psicológico y un Ser social. Lo cual sólo es posible en teoría, ya que el hombre es un Ser indivisible.

d. Unidad jerárquica

Más que una característica, podría pensarse que la unidad jerárquica es un principio de la administración, ya que se pretende que las decisiones o niveles de autoridad formen una sola jerarquía.

Para explicar con más detalle la característica de unidad jerárquica, diremos que se requiere que las decisiones, formas de trabajo, logro de objetivos y técnicas utilizadas sean adoptados por todos los integrantes de la organización, independientemente de los niveles de responsabilidad que desempeñen.

Es posible que dicha característica sea refutada por diversos estudiosos de la materia, en función de que podría tacharse de una pretensión fuera de la realidad; sin embargo, no es posible pensar en lograr los objetivos de la organización cuando se trabaja en forma distinta en cada nivel de responsabilidad.

11. Campos de acción de la administración

Si las organizaciones humanas tienen necesariamente que aplicar la administración, se infiere que los campos de acción de la administración son todos aquellos en donde funcionen grupos de personas con objetivos comunes.

Los campos de acción de la administración van desde la familia hasta la más compleja de las organizaciones humanas; porque en todas ellas se requiere de la **coordinación sistemática de métodos, técnicas e instrumentos especiales para lograr sus objetivos.**

En todas las organizaciones humanas es necesario planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las acciones para lograr el éxito.

12. La administración como ciencia social

Durante todo el desarrollo histórico de la administración, se le ha definido como técnica, arte y ciencia social. Ha sido definida finalmente como una ciencia en virtud de que reúne los requisitos establecidos para catalogarla como tal. Los argumentos para demostrar la validez de la administración como ciencia inician en la definición de la ciencia, de los diversos conceptos sobre la ciencia, y que son expresados por las distintas corrientes ideológicas. Podemos asumir que la ciencia es: el conjunto de conocimientos que son extraídos de la práctica social, mediante los métodos cognitivos, que se expresan en conceptos, principios y leyes que son demostrados en contraste con la realidad.

El conocimiento científico tiene que cumplir con determinados requisitos para aceptarlo como tal. Como requisitos del conocimiento científico están:

- El conocimiento científico se refiere a un campo propio de aplicación.
- El conocimiento científico es de aceptación universal.
- Los conceptos y principios sean demostrados y demostrables.
- El conocimiento científico tiene una estructura ordenada y sistematizada.
- El conocimiento científico se aplica con métodos y técnicas propias.
- El conocimiento científico representa la abstracción de la realidad.

Campo de estudio delimitado

El conjunto de conocimientos que integran la ciencia administrativa, está delimitado por: la estructura de organización, las funciones de las personas en las organizaciones, la productividad, la tecnología y el ambiente propicio para el desarrollo de las organizaciones.

La teoría general de la administración tiene como objeto de estudio el hombre en las organizaciones humanas que producen bienes o servicios.

Los conceptos, principios y leyes que se han abstraído de la realidad en torno al funcionamiento de las organizaciones y la forma en que logran sus objetivos, constituyen un campo de estudio que es único y exclusivo de la ciencia administrativa.

Aceptación universal

El conjunto de conocimientos que se establecen en la teoría general de la administración, tiene aceptación universal; es así porque las organizaciones humanas, para funcionar, requieren de elementos administrativos que se aplican para tal efecto.

La incorporación de nuevos enfoques, de otros elementos para administrar las organizaciones humanas, es el resultado del perfeccionamiento de métodos y técnicas que enriquecen la ciencia.

Conocimientos demostrados y demostrables

La práctica administrativa ha demostrado a las organizaciones humanas la necesidad de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar su funcionamiento.

Es necesario mencionar que no todos los supuestos teóricos de la administración son demostrables, sobre todo los que se refieren a las personas que integran las organizaciones, pero por otra parte, precisamente la ciencia contiene conocimientos que deben ser desarrollados y es precisamente dicha búsqueda la que permite la creación de diversos modelos que expliquen la realidad en la forma de lograr los objetivos organizacionales.

Coherencia y sistematización de conocimientos

Es precisamente el orden y la congruencia detallada en los modelos administrativos, el soporte científico de la teoría administrativa.

Técnica propia de aplicación

La administración cuenta con variadas técnicas e instrumentos, que le son propios para la aplicación de los conceptos de los diversos modelos administrativos.

Muchos de los instrumentos y técnicas de la administración son inspirados por las corrientes de la investigación científica, pero su método propio de aplicación siguen siendo las funciones administrativas.

El diagnóstico administrativo que es otro de los métodos aplicados en las diferentes escuelas, adopta procesos especiales según el modelo teórico seleccionado, sin embargo, en todos los paradigmas administrativos el diagnóstico se elabora con el requerido rigor científico.

13. Conceptos de administración

Existen diversos y variados conceptos de administración, la cual ha sido definida como proceso, arte, técnica y ciencia social. A continuación anotamos algunos conceptos que muestran acepciones distintas.

- Fayol define el acto de administrar como un proceso y difunde la importancia de la gerencia para lograr los objetivos; por otra parte, difunde en sus conferencias que la administración es una ciencia.[8]
- Isaac G. Valdivia afirma que la administración es la ciencia de la dirección social.[9]

[8] Henry Fayol. Administracao industrial e Geral. Ed. Atlas, Sao Paulo, 1950.

[9] Isaac Valdivia. Administración integral. Ed. Oasis, México, 1975.

- Reyes Ponce escribe: "administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia de las formas de operar y estructurar un organismo social."[10]
- Laris Casillas menciona que: "la administración es el arte de saber tomar decisiones para guiar gente".[11]
- George Terry se inclina por conceptos clásicos: "la administración consiste en lograr un objetivo predeterminado con el esfuerzo ajeno".[12]

Los conceptos señalados expresan tendencias que abarcan concepciones de la administración como una ciencia, un arte y una técnica.

- La administración es una ciencia porque es universal, se fundamenta en principios propios que se expresan en un marco de teoría. El conocimiento de la administración está sistematizado, es coherente y posee métodos y técnicas propias para su aplicación. Es ciencia social porque su objeto de estudio es el hombre y sus organizaciones, así como la forma de lograr sus objetivos.
- La administración es también una técnica porque se aprende en las aulas, se aplica en la realidad, requiere de práctica y tiene sus propios instrumentos.
- La administración es un arte porque implica la destreza, requiere de sentimientos y cualidades especiales, la experiencia y el equilibrio interno de sus aplicaciones; todo lo cual le da un valor estético.

Tomando en cuenta las acepciones mencionadas, se infiere un concepto de administración que sea de utilidad para el lector.

La administración es una ciencia social que permite a las organizaciones humanas crear, producir y obtener satisfactores de sus necesidades. Se aplica mediante principios y métodos que le son propios orientando los esfuerzos, hacia la obtención de óptimos resultados en el logro de objetivos tanto de los integrantes de la organización, como de los usuarios de los bienes o servicios que se prestan, contribuyendo así al desarrollo social.

[10] Agustín Reyes. Administración de empresas. Ed. Trillas, México, 1981. p. 5.

[11] Laris Casillas. Administración integral. Ed. Oasis, México, 1970.

[12] George Terry. Principios de administración. Ed. CECSA. México, 1978. p. 34.

14. Importancia de la administración

Las organizaciones humanas requieren de aplicar la administración a efecto de lograr sus objetivos, de esta forma, la administración es importante porque:

- La administración permite el **desarrollo** y la **superación** constantes de aquellos grupos humanos que la aplican.
- El trabajo en equipo es el único que puede hacer a las organizaciones humanas altamente competitivas, y esto sólo se logra mediante la aplicación de **métodos** y **técnicas** propias de la administración.
- Al administrar, se produce la cooperación organizada, la efectividad del esfuerzo de grupo, el logro de objetivos en conjunto con mínimo de tiempo, de costo, de dinero o material.
- Para lograr los objetivos organizacionales se requiere de técnicas, principios, procesos y teorías de la administración.

La competencia mundial ha enfrentado a las empresas, ha obligado a una reducción de costos y precios, a buscar la eficiencia y efectividad, en ese contexto, aquellas empresas que no pueden aplicar técnicas modernas de administración están a merced de aquellas que sí lo hacen.

La empresa que busca permanecer, no puede arriesgarse a no ser competitiva; por el contrario, debe ser más eficaz que sus competidores.

La intensa rivalidad demuestra que la eficacia de un grupo puede ser un factor básico para que la organización permanezca. El desarrollo administrativo es ahora más importante que nunca. Asimismo, la administración permite el desarrollo humano para conseguir la **eficiencia** humana.

Por último, la administración es importante porque se aplica en cualquier forma de organización social, en cualquier parte del mundo.

15. Perfil del administrador

Las características y cualidades personales del administrador conforman un perfil definido en diversas formas por diferentes autores de la administración.

Fayol define el perfil del administrador en los siguientes términos.

Características del administrador según Fayol

- Cualidades físicas saludables y vigorosas.
- Cualidades intelectuales para comprender la naturaleza de su función.
- Cualidades morales para mostrar equidad y justicia.
- Experiencia práctica en los negocios.
- Conocimientos de administración.

a. Perfil del administrador en enfermería

Antes de definir el perfil del administrador o administrador en enfermería, es importante señalar que el sistema de salud en México, presenta una clara tendencia al modelo neoclásico de la administración.

El Departamento de Enfermería no ha podido sustraerse y adoptar otros modelos, ya que forma parte de un sistema de salud que presenta las características del modelo neoclásico.

La rigidez, la mecanización, la extrema normatividad, las rutinas establecidas, la centralización en puestos clave, el manejo de premios y castigos, la vigilancia como medio de control, la baja utilización y desperdicio de recursos, son entre otras, algunas de las características más sobresalientes del sistema.

La búsqueda de nuevas formas de operar la enfermería, requiere de la aplicación de otros modelos administrativos; que, sin embargo, deben trabajarse e intentarse para modificar un sistema que actualmente resulta a todas luces obsoleto.

La propuesta sobre el perfil para el administrador en enfermería que se presenta a continuación, exige la transformación del sistema de salud.

Justo es decir que actualmente existe una fuerte inclinación por cambiar las estructuras del sistema de salud, el modelo de calidad influye directamente para buscar y propiciar los cambios que se requieren para establecer organizaciones competitivas.

- Poseer condiciones físicas saludables para enfrentar el esfuerzo que significa administrar a un grupo heterogéneo, cuyas características hacen inevitables los conflictos entre la organización formal y la informal.
- Tener conocimientos en administración, para tomar decisiones confiables y con alto grado de permanencia.
- Contar con experiencia profesional a diferentes niveles de responsabilidad, que le permitan conocer las funciones de todo su personal y haberlas experimentado previamente.
- Mostrar espíritu de solidaridad gremial y establecer vínculos de comunicación con sus subordinados.
- Ser creativo y ejercer un liderazgo compartido; ser innovador y fomentar la motivación y la eficiencia.
- Ser profesional y moral en la toma de decisiones, organizado y responsable
- Buscar siempre la actualización constante, así como la de sus subordinados.
- Apoyar y fomentar la investigación en la búsqueda de nuevas formas de desarrollo organizacional.
- Conocer e incorporar tecnología adecuada para alcanzar los objetivos en materia de salud y específicamente de la atención de enfermería.

16. Funciones administrativas

A partir de lo que podría llamarse el desarrollo y la génesis de la teoría administrativa; es decir, los modelos clásico, científico y neoclásico, las funciones de la administración fueron detallándose constantemente.

Cada autor enunciaba diferentes y ligeras variantes a las funciones administrativas identificadas inicialmente por Fayol; así, tenemos un cuadro que muestra a continuación la evolución y las diferencias en el establecimiento de las funciones administrativas que son más de forma que de contenido:

Cuadro 1.6 Funciones administrativas

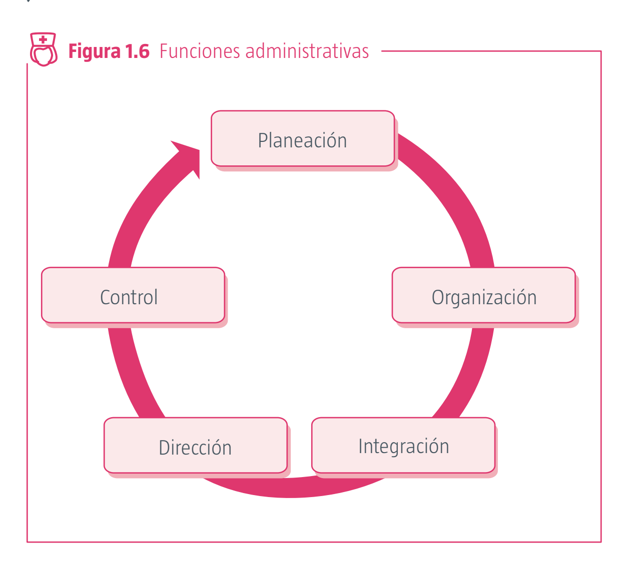
Fayol	Urwick	Koontz/ O'Donell	J. Arenas
Prever.	Investigar.	Planear.	Planeación.
Organizar.	Previsión.	Organización.	Implementación.
Comando.	Planeamiento.	Designación de personal.	Control.
Coordinar.	Organización.	Dirección.	
Controlar.	Coordinar.	Control.	
	Comando.		
	Control.		

Como puede notarse, el número de funciones administrativas va de 3 a 7 según los autores mencionados, incluso hubo quienes postularon una o dos, y quienes proponían hasta 9.

Cada una de las funciones propuestas repercute en la siguiente y así sucesivamente.

Independientemente de lo señalado, actualmente se han aceptado cinco funciones administrativas por la mayoría de los autores, las cuales son:

Figura 1.6 Funciones administrativas



Cada una de las funciones administrativas requiere de una serie de acciones para ser aplicadas, el administrador necesita conocer en detalle cada una de ellas para asegurar su aplicación armónica y sostenida en el logro de los objetivos organizacionales.

Cada una de las funciones administrativas cuando son consideradas en forma específica son precisamente eso, "funciones".

Cuando las funciones administrativas son consideradas en conjunto, es decir, como un todo y en forma global, se convierten en el proceso administrativo.

El proceso administrativo es la serie de pasos sistematizados que se siguen para lograr un fin previamente determinado.

a. Planeación

Es la etapa inicial del proceso administrativo, implica utilizar el pensamiento reflexivo antes de actuar.

Mediante la planeación se reduce la actividad dispersa, es decir, las acciones aisladas, mismas que se integran en un plan con una secuencia bien definida.

También se eliminan la duplicidad de funciones y los movimientos sin un propósito, ya que se determina en los planes, las acciones, los tiempos, las personas, los lugares y los objetivos.

Concepto

La planeación es un camino a seguir que tiene su base en el análisis de un problema determinando el orden, la secuencia de las actividades y programando el tiempo necesario para la solución de dicho problema.

Considerando los conceptos de la planeación estratégica podemos decir que un plan es:

El detalle del método para llevar a cabo una actividad en cierto periodo del futuro.

Por considerar que la planeación estratégica es una de las técnicas administrativas de actualidad, se incluye este tema con aplicación específica a enfermería.

La planeación administrativa busca alcanzar una firme estructura de actividades para lograr los objetivos empresariales. La función de todos los administradores con respecto a la planeación, es desarrollar habilidad para planear, aun cuando existan planes delimitados por sus superiores.

Pasos de la planeación

Al elaborar planes, es importante mantener un orden y un sistema, además es importante tomar en cuenta las recomendaciones de los expertos en los diferentes paradigmas administrativos, ya que nos muestran una serie de pasos en cada una de las etapas del proceso administrativo. En forma general, al planear se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. Fijar objetivos.
2. Investigación y diagnóstico administrativo.
3. Análisis y toma de decisiones.

1. Fijar objetivos

Los objetivos son los fines hacia los cuales se encaminan las actividades detalladas en los planes.

Los objetivos son considerados como enunciados escritos, expresados en palabras o números que precisan los resultados que se pretenden lograr.

Los objetivos en los planes y programas son importantes porque:

Cuadro 1.7

- Determinan el camino a seguir para la acción.
- Son directrices precisas.
- Se constituyen en parámetros de medición de los alcances.
- Se logra el mayor aprovechamiento de recursos.

Para que los objetivos sean verdaderamente útiles, deben reunir determinados requisitos, algunos de los cuales son:

Cuadro 1.8

- Fijarse por escrito.
- Redacción clara y comprensible.
- Que puedan medirse.
- Que sean alcanzables.
- En su redacción debe apreciarse claramente que estén orientados al trabajo, no a los puestos o a las personas.
- Dar respuesta a las interrogantes qué, por qué, quiénes, cómo y dónde.

Clasificación de objetivos

Los objetivos pueden clasificarse según el tiempo requerido para su ejecución, el área de influencia, el nivel directivo, la estructura formal, el financiamiento, la aprobación y la determinación de operaciones necesarias.

Los objetivos se hacen operativos cuando se desglosan en metas a pequeño, mediano y largo plazo. Las metas definen en forma exacta el tiempo necesario para lograr los objetivos en grados de menor complejidad.

Las metas son acciones con tiempo determinado que ayudan al logro de los objetivos en forma secuencial. Su función principal es hacer operantes los objetivos al establecer indicadores para comparar el alcance de los mismos.

La diferencia entre metas y objetivos está determinada por el tiempo, ya que la meta establece periodos razonables de tiempo en su ejecución. Otra diferencia observable es que el objetivo se establece en forma cualitativa y la meta en forma cuantitativa.

Los objetivos de una organización dependen de su orientación hacia los sectores de producción; es decir bienes o servicios; sin embargo, los objetivos tienen jerarquías. Dicho de otra forma, los propósitos esenciales de la organización requieren de objetivos generales y específicos, los segundos dependen de los primeros.

Si los objetivos se visualizan en una red de resultados, es posible determinar resultados y eventos deseados. Cuando existe congruencia en la jerarquización e interconexión de objetivos es posible evaluar los alcances.

Los objetivos sin embargo son lineales; es decir, el logro de uno permite el logro del que lo precede. Es sumamente difícil hacer funcionar una red compleja de objetivos y por supuesto, exige una pesada carga de trabajo para los administradores.

Figura 1.7

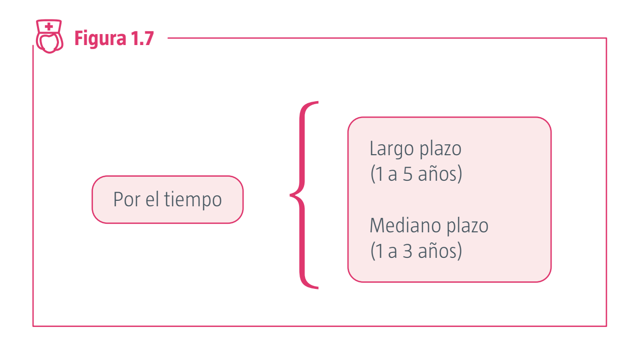


Figura 1.8

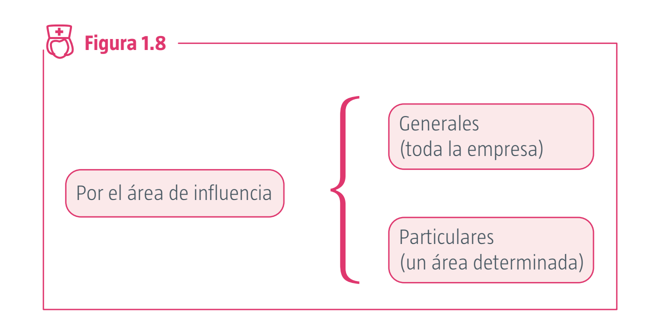
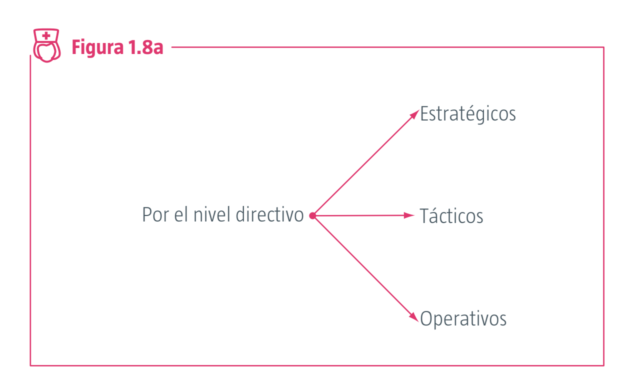


Figura 1.8a



2. Investigación y diagnóstico administrativo

La investigación administrativa en la actualidad es sumamente variada e incluye diversos métodos tanto cualitativos como cuantitativos. La investigación permite prever y al mismo tiempo elegir el mejor curso de acción.

Los planes deben ajustarse al principio de flexibilidad, ya que aun con la investigación nada es exacto, los resultados de la investigación pueden ser precisos pero la realidad es dinámica y cambiante.

Por la importancia de la investigación como soporte de la planeación y por ende del modelo administrativo, se incluye un capítulo especial sobre el tema. En resumen la investigación comprende:

a. Descripción del problema.
b. Planteamiento de hipótesis.
c. Prueba de hipótesis.
d. Resultados.

Los datos obtenidos se utilizarán para elaborar los diagnósticos administrativos y las posibles soluciones a la problemática planteada.

3. Análisis y toma de decisiones

La selección de alternativas que se plasman en los planes requieren de métodos y técnicas especiales, algunas de las usuales son: el análisis marginal y el análisis de costo-beneficio.

Análisis marginal

El análisis marginal consiste en la comparación de factores diferentes a los costos y a los ingresos. Por ejemplo para encontrar la utilización óptima de material de curación, pueden variarse los insumos y compararlos con su rendimiento, hasta que el insumo adicional sea igual al rendimiento efectivo. En este punto se encuentra la máxima eficiencia del material de curación.

Análisis de costo-efectividad

Un progreso o variante del análisis marginal es el análisis costo-beneficio o costo-efectividad. Es una técnica que consiste en ponderar alternativas cuando la solución óptima no puede ponderarse a magnitud o cantidad específica.

Las características del análisis costo-efectividad, son su concentración sobre el producto, con base en su efectividad para obtener los objetivos deseados y la comparación de costos de cada alternativa, en términos de su efectividad. Los pasos son:

1. Resultado esperado.
2. Alternativas.
3. Medidas de efectividad.
4. Estimaciones tradicionales.
5. Reducción en el costo.

Para seleccionar las alternativas es importante considerar la experiencia, el experimento y la investigación. Algunas técnicas útiles son:

- *La investigación de operaciones*

Consiste en la aplicación del método científico al estudio de las alternativas en una situación-problema, con el propósito de aportar conocimientos cuantitativos para llegar a una solución óptima, en relación con las metas establecidas.

La investigación de operaciones como el análisis contable o el de correlación proporcionan datos cuantitativos para que el administrador pueda tomar la mejor decisión.

Como características de la investigación de operaciones en relación con la planeación, podemos señalar las siguientes:

1. Elaboración de modelos.
2. Determinar en la comparación de metas y resultados las medidas de efectividad.
3. Incluir en las variables de un problema, aquellas de mayor significación.
4. Establecer un modelo en términos matemáticos.
5. Complementar con datos estadísticos.

Como herramientas utilizadas para la investigación de operaciones se incluyen: la teoría de la probabilidad, la teoría de juegos, la teoría de colas o líneas de espera, la programación lineal, la lógica simbólica, la teoría de la información, y la teoría del valor, entre otras.

Los nuevos enfoques para la toma de decisiones en una situación de incertidumbre, utilizan como herramientas el análisis de riesgos, el árbol de decisión y la teoría de la preferencia.

17. Principios de la planeación

Los principios son hechos probados y comprobados que siguen siendo verdad ante cualquier circunstancia que se presenten. El modelo neoclásico de la administración acepta como principios de la planeación los siguientes:

1. **De propósito.** El propósito y la naturaleza de la planeación es facilitar el logro de los objetivos de la organización.
2. **De la eficiencia.** Cuando un plan cumple con los beneficios esperados, en comparación con los costos, significa que su realización produjo eficiencia.
3. **De la primacía.** Todas las funciones empresariales están encaminadas al logro de los objetivos de la organización. La planeación es la única que inicia con el establecimiento de los objetivos y además programa las otras funciones.
4. **De la previsión.** La planeación coordinada y eficaz sólo es posible mediante la previsión.
5. **De la inclusión.** La estructura de los planes debe incluir políticas y estrategias claras para hacer una planeación firme.
6. **De la toma de decisiones.** El proceso de la planeación es una toma de decisiones constante e ininterrumpida, el propósito de la toma de decisiones es eliminar los factores que impiden la consecución de los objetivos.
7. **Del compromiso.** Los responsables de la planeación asumen un compromiso con la organización; cuando los administradores están comprometidos se produce la fluidez en el proceso.
8. **De la flexibilidad.** La flexibilidad en los planes impide pérdidas importantes y permite cambiar su dirección cuando es necesario.
9. **Del control.** Reestructurar los planes cuando así se requiera, asegura la eficacia de los mismos.

18. Organización

Como función administrativa, la organización establece jerarquías, funciones, relaciones, coordinación, división del trabajo y formas de operar.

Como etapa del proceso administrativo, ordena todos los elementos necesarios para ejecutar el plan.

Su importancia radica en el hecho de que se establecen las relaciones funcionales de la dirección, los niveles de responsabilidad y las funciones de todos los integrantes de la empresa.

a. Concepto

El Centro Nacional de la Productividad en México, define organizar como: *"El proceso de determinar las actividades y puestos necesarios de una empresa, departamento o grupo, y distribuirlos de acuerdo con las mejores relaciones funcionales definiendo claramente la autoridad, responsabilidad y deberes de cada uno; asignarlos a individuos de forma que el esfuerzo disponible pueda ser aplicado y coordinado de una manera sistemática y efectiva".*[13]

Todas las organizaciones humanas son unidades que requieren de establer controles apropiados para su mejor funcionamiento. Es importante considerar también, que los conflictos al interior de la organización generan cambios y éstos a su vez no deben ser ignorados.

Para establecer controles apropiados, es importante tomar en cuenta que dentro de las empresas o instituciones, existen dos formas de organización: la formal, que es la establecida por la empresa y la informal, que es producto de la interacción de los trabajadores.

Reyes Ponce (1981) define la organización como *"la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos en un organismo social".*[14]

George Terry (1978) explica: *"La organización es el conjunto de funciones que se estimen necesarias para lograr un objetivo, una indicación de la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de funciones respectivas".*[15]

Elmore Peterson define la organización como *"un proceso y una estructura ideada para especializar y realizar un trabajo, por medio de la asignación de autoridad y responsabilidad, así como el establecimiento de canales de comunicación entre los grupos de trabajo, para asegurar la coordinación y eficiencia en el desarrollo de las tareas asignadas".*[16]

Laris Casillas (1978), *"[...] es el agrupamiento de actividades necesarias para llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas, definiendo relaciones, jerarquías y comunicaciones".*[17]

[13] Centro Nacional de la Productividad. Organización y administración, México, 1978. p. 1.

[14] Agustín Reyes, *Op. cit.* p. 5.

[15] George Freí, Principios de administración. Editorial CECSA, México, 1978. p. 34.

[16] Citado por Laris Casillas. *Op. cit.* p. 5.

[17] Laris Casillas. Administración integral. Editorial Oasis, México, 1978. p. 5.

Según Hicks, una organización es *"un proceso estructurado en el cual interactúan personas para alcanzar objetivos"*.[18]

Fajardo Ortiz señala, *"etapa donde se fijan obligaciones a individuos o grupos de personas, y donde se señalan las relaciones entre las actividades y la autoridad"*.[19]

Chiavenato (1991) define la organización formal como *"la determinación de estándares de interrelaciones entre los órganos o cargos, definidos lógicamente a través de normas, directrices y reglamentos de la organización para el logro de sus objetivos"*.[20]

La administración actual considera al elemento humano como el núcleo de las organizaciones; de esta forma, los aspectos que conforman la organización formal son los siguientes:

b. Elementos de la organización formal

1. **División del trabajo.** Implica dejar por escrito los diferentes niveles de especialidad.
2. **Definir funciones y actividades.** Para dejar claramente definidas las funciones y actividades, es necesario señalar cuáles son operativas, cuáles directivas, cuáles de administración, cuáles son fundamentales y cuáles accesorias, etc. Se cuenta con técnicas e instrumentos administrativos para ese propósito.
3. **Establecer jerarquías.** Las jerarquías son el grado de autoridad, al establecer los niveles directivos y los operativos, es importante que no existan confusiones, y dejar claros los niveles de dirección y autoridad.
4. **Determinar el sistema de organización.** Indicando si éste es lineal, funcional, matricial, etcétera.
5. **Establecer los sistemas de comunicación.** Al mismo tiempo que se dejan en claro las funciones y actividades, los organigramas muestran las líneas de comunicación y grado de interdependencia de los puestos.
6. **Determinar normas y reglamentos.** Para que la organización funcione de acuerdo con los planes, es importante señalar las líneas de acción, los señalamientos que aportan las directrices para lograr los objetivos previamente determinados, y por supuesto, las medidas disciplinarias.

Cuando los elementos de la organización formal no son definidos con claridad, o cuando no se establecen algunos de ellos, pueden ocasionarse deficiencias en la estructura formal. Las manifestaciones más comunes son:

c. Manifestaciones de una organización formal deficiente

1. **Funciones mal distribuidas.** Cuando la organización no es clara, no se tienen las funciones precisas, no se describen las actividades ni los niveles de responsabilidad, es lógico que no se cuente con la distribución adecuada de los recursos.
2. **Objetivos sin lograr.** Cuando las personas que pertenecen a una empresa no tienen claros los objetivos de acuerdo con la estructura organizacional, no realizan los esfuerzos necesarios para lograr los objetivos.
3. **Aumento de conflictos.** Cuando el liderazgo no define niveles de responsabilidad también aumentan los conflictos. Si además no se cuenta con los responsables del manejo de conflictos, los mismos se agravan.
4. **Autoridad y responsabilidad indefinidas.** Una estructura de organización deficiente no determina la autoridad ni la responsabilidad.
5. **Ineficiencia.** La organización formal deficiente conduce a innumerables conflictos y por supuesto a no realizar el trabajo.
6. **Baja productividad.** La baja de la productividad se produce cuando a nadie le interesa lograr los objetivos.
7. **Desperdicio y subutilización de recursos.** El desperdicio y la escasa utilización de recursos es consecuencia directa de una organización deficiente.
8. **Aumento de costos.** El costo de la ineficiencia es muy alto.
9. **Baja proyección social.** Una institución o empresa que no tiene claros los objetivos ni el trabajo de cada uno de los integrantes, se refleja en el rechazo de sus clientes.

d. Tipos de organización formal

Los tipos de organización formal definidos en la teoría clásica y redefinida por la teoría neoclásica son:

A. Organización lineal.

B. Organización funcional.

C. Organización lineo-funcional.

D. Organización por comités.

---

[18] Herbert Hicks. Administración de organizaciones. Editorial CECSA. México, 1982. p. 37.

[19] Fajardo Ortiz G. Atención médica. Editorial Prensa Médica Mexicana. México, 1983. p. 136.

[20] Idalberto Chiavenato. Introducción a la teoría general de la administración. 3a. ed. Editorial McGraw-Hill, México, 1991. p. 206.

Laris Casillas menciona como tipos básicos: lineal, funcional, lineo-funcional, comités y formas combinadas de los mismos.[21]

Fajardo (1983) expresa que la organización formal se manifiesta de tres maneras: lineal, funcional o "staff" y lineo-funcional.[22]

Por su parte, Marriner considera como formas básicas la jerárquica o modelo burocrático, y la adaptable o modelo orgánico.[23]

- ***Organización lineal***

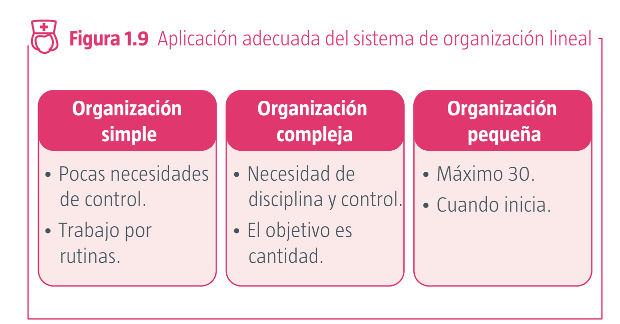
Como consecuencia del principio de unidad de mando, la organización lineal se estructura por líneas directas de mando.

La organización lineal es simple, ideal para organizaciones pequeñas, con centralización del mando y controles rígidos. Su gráfico es piramidal, es decir, la autoridad fluye de arriba hacia abajo.

La denominación de lineal tiene su origen en la existencia de líneas únicas y directas de autoridad y responsabilidad.

La organización lineal se recomienda cuando:

Figura 1.9 Aplicación adecuada del sistema de organización lineal



Las características de la organización lineal son la unidad de mando, la centralización en el mando y la comunicación en dos sentidos.

Las ventajas de la organización lineal pueden sintetizarse en:

- ✓ Estructura de organización simple, restringida y elemental.
- ✓ Claridad de autoridad y responsabilidad.
- ✓ Estabilidad de la estructura de organización.

Las desventajas que pueden ocasionarse en organizaciones con estructura de organización lineal son:

- ✓ Falta de flexibilidad.
- ✓ Dificultad para la innovación.
- ✓ Favorece la autocracia.
- ✓ Dificulta la comunicación cuando la empresa crece.
- ✓ Al volverse compleja la organización tiende a ser ineficiente.

- ***Organización funcional***

La organización funcional acepta la premisa de romper el principio de unidad de mando (un solo jefe); es una autoridad dividida según la especialización introducida inicialmente por Taylor.

La organización funcional da al subordinado varios jefes, a la vez que ninguno tiene autoridad total sobre el subordinado; y busca simplificar el trabajo, establecer líneas directas de comunicación, eliminar la centralización en la toma de decisiones y apoyar la especialización.

Se caracteriza por una dispersión de autoridad, subordinación múltiple, aumento de la especialización y requisitos de mayor control.

La flexibilidad en la estructura de organización en la época actual, para hacerlas competitivas y para introducir las innovaciones que se producen día a día, no es compatible con una estructura de organización lineal.

En la organización funcional, la autoridad está dividida y especializada, es necesario el conocimiento como base para su práctica. Cada subordinado comunica a varios jefes y ninguno tiene autoridad total sobre el subordinado.

Se busca la comunicación directa porque facilita el flujo del trabajo y las decisiones se toman acordes con el tipo de problema que se trate, relacionado con el conocimiento especializado.

Como ventajas de la organización funcional están:

- ✓ La especialización produce eficiencia.
- ✓ La supervisión mejora.
- ✓ La comunicación se facilita.
- ✓ Se concentra en la ejecución.

Las desventajas de la organización funcional pueden plasmarse así:

- ✓ Difusión de la autoridad.
- ✓ Dificulta la delimitación de la responsabilidad.
- ✓ Se pierde el punto de vista integral.
- ✓ Presencia de conflictos por competencia de los múltiples jefes.

[21] Laris Casillas, *op. cit.* p. 10.

[22] Guillermo Fajardo. Atención médica. Editorial Prensa Médica, México, 1983. p. 136.

[23] Ann Marriner. Manual para administración en enfermería. Editorial Interamericana, México, 1982. p. 45.

- ***Organización lineo-funcional***

Este tipo de organización es la resultante de combinar los dos modelos anteriores y reducir sus desventajas. Se producen jerarquías lineales (autoridad) y funcionales (asesoría). Es el modelo quizá más empleado en la actualidad.

La autoridad de línea establece relaciones de comunicación y coordinación con la autoridad funcional. Es frecuente que la posición lineal absorba la autoridad funcional. De hecho, el organismo ejecutor es quien realmente administra.

La organización lineo-funcional dio margen al "staff". La posición del "staff" es funcional, es decir, no posee autoridad, y su papel es aportar a la autoridad asesoría, información y orientación para la toma de decisiones.

La organización línea-"staff", es útil en organizaciones complejas y extensas. Es posible que con dicha organización se presenten desequilibrios en los niveles de autoridad.

Entre los órganos de línea y los de "staff" se pueden apreciar dos diferencias:

- Los órganos de línea producen en una relación directa con los objetivos de la empresa y los de "staff" en forma indirecta.
- La autoridad de los órganos de línea es en la ejecución y decisión, los de "staff" son para asesoría, consultoría y recomendación.

Las siguientes son ventajas de la estructura de organización lineo-funcional:

✓ Se asegura la unidad de mando y la asesoría especializada.
✓ Se obtiene el desarrollo, la innovación y el apoyo al servicio de la organización.

Las desventajas que pueden presentarse se resumen en:

✓ Presencia de conflictos entre la autoridad de línea y la de "staff".
✓ Aumento del costo por salario del especialista.
✓ Dificultad para mantener el equilibrio y la estabilidad de la estructura de organización.

- ***Organización por comités***

Para algunos autores, los comités son formas administrativas; para otros, representan una organización funcional sin autoridad lineal.

Como características de esta forma de organización están las siguientes: son organismos temporales —en tanto cumplen su misión— pueden o no tomar decisiones, tienen un objetivo definido y metas específicas por lograr.

Se considera a los comités una excelente forma para la estructura de organización. Los comités no pueden ser, por sí solos, una organización formal.

La estructura formal de la organización en sus diversas formas, se representa mediante los organigramas.

e. Organización informal

La organización informal tiene su origen en la necesidad de las personas de relacionarse con un grupo específico, con el cual se establecen nexos de amistad, compañerismo o simplemente solidaridad. En dicho grupo, cada individuo tiene un papel que le satisface, además de tener intereses comunes.

Algunas de las posibles variables que propician los grupos informales, al interior de las organizaciones son: la interacción constante, los movimientos de personal, los periodos de descanso, el ambiente físico y las variables psicológicas.

A menudo, la organización informal se enfrenta a la organización formal; es normal el conflicto de intereses, lo importante aquí es lograr el equilibrio y armonizar los intereses, tarea conciliadora que compete a todos los administradores.

19. Principios de la organización

1. **Unidad de dirección.** La estructura de organización eficaz y efectiva se produce cuando cada individuo contribuye al logro de objetivos de la empresa. Si la organización facilita a cada uno de sus integrantes, el aporte efectivo de su contribución se logra en unidad de dirección.
2. **Eficiencia.** Los objetivos, metas, jerarquías y relaciones funcionales, deben estar perfectamente definidos con el mínimo de costos o consecuencias indeseables.
3. **Tramo de control.** A mayor complejidad, mayor control. El límite de trabajadores que pueden ser supervisados por el administrador, depende de las variables contingentes; por ello, la complejidad en la estructura de organización exige mayor control.
4. **De la jerarquía.** A mayor precisión de líneas de autoridad, mayor efectividad en la toma de decisiones y en la comunicación.

5. **De la delegación.** La delegación adecuada es la que asegura el logro de resultados.
6. **De la responsabilidad absoluta.** La responsabilidad de los subordinados ante sus superiores por la ejecución de sus actividades es absoluta. De igual forma, el superior es responsable por las actividades del trabajo de sus subordinados.
7. **De la igualdad de autoridad y responsabilidad.** La autoridad delegada para su efectividad requiere del mismo grado de responsabilidad.
8. **Del nivel de autoridad.** Para que la delegación surta el efecto planeado, cada nivel de autoridad debe tomar las decisiones que sean de su competencia, sin permitir que se transfieran a otros niveles de autoridad.
9. **De la división del trabajo.** La base de la organización formal, es la división del trabajo necesario para lograr los objetivos de la empresa. Las actividades de la empresa deben definirse y agruparse en torno a los objetivos previamente diseñados.
10. **Del equilibrio.** La estructura de organización debe ser de tal modo explicitada, que señale los puntos contingenciales que deben ser compensados para evitar el desequilibrio de la organización.
11. **De la flexibilidad.** Consiste en la previsión de mecanismos para adaptarse e incorporar elementos o técnicas necesarias, para que la estructura de la organización pueda cumplir con sus propósitos.
12. **De liderazgo.** De la forma en que la estructura de organización apoye el liderazgo de sus administradores, depende el buen desempeño y el desarrollo de las potencialidades.

20. Integración

La naturaleza y función de la integración es reunir los recursos necesarios para ejecutar el plan.

En la práctica administrativa, la integración se ubica usualmente como dirección de personal. Sin embargo, la optimización de los recursos técnicos, financieros, de material y equipo son indispensables para ejecutar el plan.

Es la tercera etapa del proceso administrativo, e incluye desde el reclutamiento de recursos humanos y materiales, pasando por la selección, hasta la capacitación para la productividad.

La integración está íntimamente relacionada con la planeación y la organización. Al relacionarse con la selección, desarrollo y evaluación de personas, la integración implica una complejidad que no puede preverse; la incertidumbre que tal función provoca, da lugar a problemas que desconciertan a los administradores y se colocan en un asunto de primordial importancia cuando se evalúan los costos del fracaso.

La responsabilidad inmediata de la integración es de los administradores. En algunas empresas tienden a dejar este aspecto tan delicado en los departamentos de personal; sin embargo, ni este departamento ni ningún otro, es el idóneo para esta función.

La integración es interdependiente de la estructura de la organización, la cual a su vez, depende de los planes de la empresa. Consiste en la selección, evaluación y el desarrollo de personal.

El administrador responsable verifica que las interrelaciones sean reconocidas e implantadas.

El desarrollo de los futuros administradores no puede ser rutinario, las políticas y las decisiones exigen un criterio responsable y no es aconsejable dejar la integración de personal en manos de una sola persona.

Como la función de integración se orienta al futuro de la empresa, la responsabilidad debe quedar en manos del o los funcionarios principales.

Actualmente, se enfatiza la importancia del sentido de responsabilidad por la integración.

a. Concepto

La integración es la etapa del proceso administrativo encargada de optimizar los recursos tanto humanos, técnicos y financieros para la ejecución del plan.

Integrar significa unir, en esta etapa del proceso administrativo se "unen" las partes y se implementa el plan. Para ejecutar el plan se inicia con las técnicas de integración que son: reclutamiento, selección e introducción y desarrollo.

Técnicas de integración {
- Reclutamiento.
- Selección.
- Introducción y desarrollo.

b. Reclutamiento

Reclutar significa: unir, recabar, ordenar y obtener la información necesaria sobre los recursos útiles a la organización.

El reclutamiento se realiza en los centros que producen los recursos, a través de los trabajadores de la empresa, por los medios de comunicación y los internos de la organización.

Los programas de reclutamiento son función de los departamentos de personal, de recursos humanos, de compras, de inventarios, etcétera.

Por lo que se refiere al reclutamiento, selección y desarrollo de personal administrativo, es necesario reflexionar en la dificultad que tal proceso implica.

En el proceso de integración puede apreciarse la escasez de fuerza de trabajo en este sector debido, posiblemente, a la responsabilidad que deben enfrentar los administradores y a la naturaleza de la función.

Al evaluar las cualidades de los administradores, notamos que las mismas son en parte psicológicas, por ello, el éxito de la integración para contratar administradores depende de las técnicas para medir factores como la inteligencia, la personalidad, el potencial de liderazgo, la capacidad de juicio y motivación para administrar.

Como fuentes de reclutamiento de personal administrativo se encuentran las siguientes:

- **Promoción interna**

Es común que las empresas manejen la promoción interna para el ascenso de sus trabajadores, y es realmente una práctica que se ha extendido a tal grado, que algunos sindicatos lo plasman en sus contratos colectivos. Sin embargo, el significado original del proceso de promoción interna, era la oportunidad de lograr jerarquía; esto es, de la posición de trabajador operativo, a supervisor y de ahí en forma ascendente, pero la oportunidad dependía del desarrollo del trabajador. En la actualidad, la promoción interna está dejando de tener adeptos entre los administradores, y es que se ha llegado al grado en que algunas empresas lo proclaman como una ventaja y un beneficio para sus miembros.

Es verdad que la eliminación de administradores en forma externa favorece el monopolio sobre los cupos administrativos, restringe la rivalidad y apoya el ascenso; pero por otra parte, los propios empleados dudan de la lógica de tal práctica cuando afrontan un caso específico de ascenso. Como por ejemplo, cuando el trabajador que debe ascender no reúne las características para administrar, cuando el candidato que deba elegirse no goce de la simpatía mayoritaria o cuando existen conflictos de intereses, de tal forma que la solución más fácil para el ejecutivo, es contratar a alguien neutral.

Las políticas de promociones internas son buenas cuando se contrata personal con alto potencial de liderazgo, pero no debe ser la fuente única de reclutamiento.

- **Reclutamiento externo**

La política de competencia abierta parece ser un método para asegurar la idoneidad de los candidatos a puestos administrativos. Cuando se maneja en forma honesta y responsable, ningún candidato del interior de la organización que esté capacitado, debe asumir como un riesgo la competencia por la vacante.

Otra de las razones para reclutar ejecutivos en forma externa, es el problema moral que significa el resentimiento del personal de la empresa que no fue elegido para el ascenso. Además, en otras ocasiones se requiere de especialidades que las variables del macroambiente presentan, como son la existencia de nuevos conocimientos y especialidades, la idea es la innovación y actualización constante que permita la supervivencia de la empresa.

c. Selección

La selección consiste en escoger, decidir, aceptar, aquel recurso que más nos convence, para lograr los objetivos planeados. La selección se utiliza tanto en los recursos humanos como materiales.

Selección de recursos humanos

Con la información adecuada sobre las existencias, se elige al sujeto idóneo, en lo que se refiere a recursos humanos, y al adecuado, tratándose de recursos materiales.

En la selección de personal, los requisitos y cualidades exigidas al aspirante para su ingreso, no garantizan por sí solos la productividad. Para asegurar en lo posible esta última, existen algunos métodos, entre ellos:

I. La prueba de admisión.
II. El expediente.
III. La entrevista.
IV. Los periodos de prueba.
V. El currículum vitae.

I. La prueba de admisión

Consiste en la aplicación de cuestionarios con preguntas específicas al tipo de trabajo para el que se desea contratar. Las preguntas proyectivas miden la salud mental, las de cultura general sirven de referencia para prever las necesidades de desarrollo.

El establecimiento de parámetros para la selección es un aspecto importante y previo a la misma.

II. El expediente de admisión

El expediente de admisión o ingreso se integra por: solicitud de empleo, pruebas de admisión y resultados, currículum vitae, cartas de referencias, resultados de las entrevistas y observaciones del periodo de prueba.

III. La entrevista

La entrevista de admisión es de uso generalizado. Se realiza con guías y objetivos bien definidos.

El propósito de la entrevista es complementar la información de la solicitud, aclarar aspectos confusos, poner a prueba al entrevistado y valorar su presencia física y cualidades personales para el puesto.

Es importante crear un ambiente agradable, escuchar con atención, anotar las impresiones en el momento y hacer un buen cierre.

IV. Los periodos de prueba

Los periodos de prueba se usan muy poco hoy en día, pero constituyen una excelente oportunidad para valorar las habilidades y aptitudes del trabajador y consecuentemente, hacer una buena elección.

El periodo de prueba debe ser retribuido, pero hay que aclarar al aspirante que es requisito para la contratación.

V. El currículum vitae

El currículum vitae o historia laboral, es el concentrado de las experiencias y conocimientos que posee el aspirante. Los puntos de interés para la selección se reúnen en el currículum vitae; por ello, es importante que todo aspirante a un puesto sepa cómo redactarlo.

Por otra parte, presentar a las empresas o instituciones un buen currículum, es hoy día una de las habilidades que se desarrollan por parte de los aspirantes a puestos. No sólo se utilizan para solicitar trabajo, se utilizan para el ascenso y para promover puestos.

Currículum es una palabra que significa “correr”, vitae significa vida; si unimos los vocablos estaremos diciendo literalmente “el correr por la vida”. Interpretando, observamos que en nuestra vida acumulamos conocimiento y experiencias que deben ser demostradas para fundamentar nuestras pretensiones.

El currículum vitae se termina con la firma del solicitante y la fecha en que fue elaborado, ya que es frecuente que se sigan acumulando conocimientos y experiencias a través del tiempo. Es indispensable acreditar con documentos lo afirmado en el currículum vitae.

En la selección de recursos humanos, se requiere conocer los aspectos relacionados con la Ley Federal del Trabajo para informar y orientar a los aspirantes.

Ejemplo de un currículum vitae:

I.	**DATOS GENERALES**	
	NOMBRE	María Franco Murillo.
	FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO	21 de diciembre de 1950, Morelia, Michoacán.
	RFC	MAFM 501221 ES3
	CLAVE ÚNICA DEL REGISTRO DE POBLACIÓN	MAFM501221MMNLDZ05
	NACIONALIDAD	Mexicana
	DOMICILIO	Av. General Santos Degollado No. 60 México D. F.
	TELÉFONO	455213094589
	ESTADO CIVIL	Casada.
II.	**ESCOLARIDAD**	
	2001-2006	Licenciada en Derecho. Universidad Autónoma D.F.
	2007	Examen de grado, Aprobada con mención honorífica.
	1986-1988	Maestría en Ciencias de la Educación con especialidad en Docencia en Educación Superior. IMCED. En el Instituto Mexicano de Ciencias de la Educación, D.F.
III.	**CURSOS CURRICULARES**	
	2007	Calidad y derecho. CEJDF.
	2008	Proceso legislativo. UI. México D.F.
IV.	**EXPERIENCIAS PROFESIONALES**	
	2008	Ministerio Público DDF.
	2007	Secretario de Sala 9 de lo Civil. DDF.
V.	**OBRAS PUBLICADAS**	
	2004	Filosofía. Editorial Diana.
	Febrero de 2008	

d. Contratación

La contratación de trabajadores establece una relación de trabajo entre el trabajador y el que contrata.

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 20 establece:

> *Se entiende por relación de trabajo cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario.*

El contrato

Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por el cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

De acuerdo con la Ley Federal de Trabajo, la prestación de un trabajo y el contrato producen los mismos efectos.

La contratación se efectúa al ser seleccionado el aspirante como nuevo miembro de la organización. El empleado debe recibir un contrato y un nombramiento que formalizan su contratación.

VI. Contenido de los contratos

El artículo 25 de la Ley Federal del Trabajo establece que el escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:[24]

I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.

II. Si la relación de trabajo es para obra y tiempo determinado o indeterminado.

III. Servicio que debe prestarse.

IV. Lugar donde ha de prestarse.

V. Duración de la jornada.

VI. Forma y monto del salario.

VII. Día y lugar de pago del salario.

VIII. Indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado.

IX. Otras condiciones de trabajo.

[24] Grupo ISEF. Agenda Laboral 2002. Ediciones Fiscales ISEF.

En el caso de que la contratación sea a través de un contrato colectivo, el trabajador debe recibir una copia de dicho contrato.

La contratación colectiva es aquella en que los trabajadores forman un sindicato que los representa, existe un contrato para varios trabajadores y es reconocido por las autoridades del trabajo.

Los contratos deben incluir al menos los siguientes puntos:

- Definición de conceptos.
- Jornadas de trabajo y obligaciones.
- Permisos y licencias.
- Escalafón.
- Riesgos de trabajo.
- Salarios y tabuladores.
- Jubilaciones y pensiones.
- Capacitación y desarrollo.
- "Profesiogramas" y reglamentos.

Selección de recursos materiales

En la selección de material, equipo o instrumental, es importante elegir aquellos que reúnan las condiciones necesarias para el tipo de trabajo a que se destinan.

e. Introducción y desarrollo

El último paso de la integración consiste en propiciar el óptimo rendimiento de los recursos humanos, técnicos, financieros, de material y equipo. Con respecto al personal, se realiza el desarrollo con el propósito de lograr una óptima productividad.

Una forma de lograr eficiencia del personal, es la enseñanza en servicio (en sus cuatro áreas), y es una responsabilidad y una necesidad de la organización.

Cuadro 1.9 Orientación

ÁREAS DE LA ENSEÑANZA EN SERVICIO:
✓ ORIENTACIÓN.
✓ ADIESTRAMIENTO.
✓ DESARROLLO DE LIDERAZGO.
✓ EDUCACIÓN CONTINUADA.

Orientación

Las necesidades de orientación se producen a causa de la movilización del personal, de los ingresos y de las nece-

sidades de adaptación de los trabajadores. Está indicada para:

- Personal de nuevo ingreso.
- Personal que cambia de turno o servicio.
- Personal que asciende o cambia de puesto.

La orientación incluye la introducción al puesto, en la cual es importante considerar los siguientes aspectos:

- Bienvenida.
- Presentación.
- Información.
- Asesoría.
- Ubicación física.

Adiestramiento

El adiestramiento es necesario cuando el personal tiene dificultad para aplicar técnicas o procedimientos, cuando debe manejar equipo que requiere conocimientos especiales o desconoce procedimientos técnicos.

La necesidad de adiestramiento se presenta cuando se producen desperdicios innecesarios, descomposturas, ausencias frecuentes por frustración en actividades manuales que se dificultan, relaciones interpersonales defectuosas, ambiente limitante y servicio deficiente.

Los programas de adiestramiento no son para todo el personal. Se adiestra únicamente a los miembros que lo requieren.

Desarrollo de liderazgo

En toda organización es indiscutible la necesidad de contar con personal para asumir el liderazgo de grupos.

El desarrollo de potencialidades de liderazgo se orienta a producir un ambiente favorable para la productividad.

Para desarrollar al personal en el liderazgo, se consideran los siguientes aspectos:

- Capacitar al personal en la solución de conflictos.
- Desarrollar técnicas de comunicación administrativa.
- Producir habilidad en el manejo de personal operativo.
- Capacitar al personal en la dirección.
- Adiestrar en las funciones relativas al puesto que se va a desempeñar.

Educación continuada

La educación continua, o enseñanza continuada, tiene como **propósitos:**

1. Reforzar la confianza del trabajador en su organización.
2. Sensibilizar a los cambios.
3. Producir innovaciones.
4. Apoyar la creatividad.

La enseñanza continuada debe llevarse a cabo periódicamente, y puede realizarse en dos formas:

- **Enseñanza formal.** Se realiza en un centro educativo oficial, con un plan de estudios definido, a cuyo término se obtiene un grado académico amparado por un documento formalizado por la institución educativa. Para este tipo de enseñanza se pueden proporcionar becas.
- **Enseñanza informal.** Se produce al interior de las instituciones empresariales, a través de conferencias, cursos, talleres, congresos, simposios, etc. Los propósitos de dicha enseñanza suelen ser de actualización.

Se considera conveniente programar la enseñanza en servicio en todos los turnos.

Con las nuevas tendencias en la administración, la calidad incluye como aspecto esencial la educación, teniendo como elemento clave la estrategia educativa.

El hecho de que se requiera de conocimientos cada vez más amplios y especializados, obliga a las organizaciones a desarrollar el recurso humano con el que cuentan.

f. Introducción y desarrollo de recursos materiales

Los recursos materiales son desarrollados por medio de una correcta utilización por parte del personal, proporcionando mantenimiento constante, renovando o sustituyendo a aquellos que ya no funcionan.

Por lo que respecta al reclutamiento, la información sobre los recursos materiales se realiza a través de un departamento denominado de "compras", que se encarga de realizar la investigación sobre costos, existencias y calidad del material.

La selección de recursos materiales se establece por parámetros de rendimiento, calidad o costos, generalmente son decisiones de la gerencia.

La introducción y desarrollo de material y equipo se realiza por personal de nivel directivo intermedio, normalmente las organizaciones cuentan con un departamento de mantenimiento.

Cuadro 1.10

Técnica	Recursos humanos	Recursos materiales
Reclutamiento.	Reunir información sobre candidatos idóneos.	Reunir información sobre costos, existencias y calidad.
Selección.	Seleccionar por medio de métodos adecuados.	Seleccionar proveedores conforme al cumplimiento de estándares.
Introducción y desarrollo.	A través de la enseñanza en servicio.	A través de mantenimiento, renovación o sustitución.

21. Principios de la integración

En la teoría general de la administración se han identificado como principios de la integración los siguientes:

A. **Del propósito.** La integración procura asegurar que las funciones de la empresa sean realizadas por personal capacitado.

B. **De la selección.** De la selección apropiada de recursos depende la calidad del servicio que se preste.

C. **De la definición de puestos.** A mayor precisión de los puestos, mejores parámetros para la selección de candidatos ideales.

D. **De la selección.** Se debe seleccionar a la persona adecuada para el puesto, no adecuar el puesto a la persona.

E. **Del conocimiento.** El individuo es capaz de asumir cualquier función, siempre y cuando se le desarrolle para ello.

F. **De los recursos materiales.** El mantenimiento y la conservación de los recursos materiales, permiten un mejor aprovechamiento.

22. Dirección y liderazgo

Dirigir es guiar, orientar, conducir, encaminar, llevar al logro de objetivos. Dirigir implica tomar decisiones, mando y liderazgo.

El liderazgo es una característica de las organizaciones humanas. Es importante distinguir entre el liderazgo como una cualidad personal, y el liderazgo como una función administrativa.

La dirección y el liderazgo son los aspectos más humanos de las funciones administrativas, son el proceso interpersonal por el cual los subordinados comprenden los objetivos de la organización y contribuyen a su logro.

La dirección es una función difícil, porque el administrador enfrenta un complejo de factores, sobre los cuales es imposible tener el control y el conocimiento total. El factor humano está formado por personalidades complejas con múltiples escalas de valores.

Existen varias teorías para apoyar la dirección, algunas de las más conocidas se resumen a continuación.

a. Teoría del comportamiento

Uno de los primeros escritores que examinó ampliamente el elemento humano fue Douglas McGregor. En su obra *El lado humano de la empresa,* establece dos criterios sobre los administradores según su comportamiento con los subordinados. Dichos criterios los clasificó en extremos opuestos, denominando sus conductas como tolerantes o despóticas.

Es de observar que sus escritos fueron únicamente intuitivos y no tenían una base científica. Siguiendo a McGregor, encontramos su propuesta de las teorías “X” y “Y”.

Teoría “X” (administrador déspota)

El administrador que muestra conductas “X” es despótico, considera que sus subordinados se ajustan a las siguientes premisas:

- El ser humano normal tiene aversión al trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- El trabajador tiene que ser obligado, controlado, dirigido y amenazado para que realice un esfuerzo adecuado en la consecución de objetivos empresariales.
- El trabajador prefiere ser dirigido, evita responsabilidades, tiene poca ambición y desea sobre todo la seguridad.

Teoría “Y” (administrador tolerante)

El administrador que muestra conductas “Y”, es tolerante porque considera que sus subordinados responden a las siguientes premisas:

- El trabajo produce un desgaste físico y mental.
- La amenaza y el castigo no son los únicos medios para alcanzar los objetivos. El trabajador tiene que ejercitar la autodirección para asumir su compromiso con la empresa.

- La recompensa que se obtiene es producto del cumplimiento de su compromiso.
- El ser humano normal aprende a aceptar y a buscar la responsabilidad.

La capacidad intelectual del ser humano está subutilizada.

Las teorías X y Y de McGregor tienen muchas interrogantes por resolver, los administradores se dan cuenta que no es tan simple como comparar extremos al dirigir a personas. En realidad, al final lo que se busca es el esfuerzo pleno de sus empleados.

La teoría del comportamiento humano en las organizaciones, condujo a la experimentación y a la investigación sobre las conductas mostradas.

Además de las teorías "X" y "Y", tenemos la teoría del hombre racional, así por ejemplo, Schein propone cuatro conceptos del hombre económicamente racional.

Aun cuando el autor no dice como obtuvo sus conclusiones, es posible que el razonamiento deductivo y la observación influyeran en el establecimiento de los siguientes conceptos.

Supuestos de Schein sobre el hombre económicamente racional

1. El hombre se motiva por incentivos económicos y hará lo que le produzca utilidad.
2. Es posible manipular al hombre por incentivos económicos.
3. Los sentimientos humanos son irracionales y se les debe impedir que interfieran en el interés racional del hombre.
4. La organización debe neutralizar y controlar los sentimientos humanos.

Para administrar según Schein, es necesario incentivar e impedir el comportamiento emocional.

Otra teoría comportamental conocida es la de Elton Mayo, en sus informes sobre el trabajo de los empleados en algunas empresas, describe los supuestos sobre los seres humanos de la siguiente forma:

Supuestos sobre los seres humanos de Elton Mayo

- El hombre se motiva por las necesidades sociales, y obtiene importancia fundamental para su identidad a través de las relaciones con otros.
- La satisfacción debe buscarse en las interrelaciones sociales en el trabajo.
- El hombre responde mejor a las fuerzas sociales de grupo que a los incentivos y controles de la administración.
- El administrador puede ayudar a satisfacer las necesidades sociales y de aceptación de sus subordinados.

De acuerdo con Schein, hay psicólogos entre los que se incluye a Argyris, Maslow y McGregor, que creen que la falta de motivación por el trabajo no se relaciona tanto con las necesidades sociales, sino con la necesidad del hombre de utilizar su capacidad y habilidad en forma productiva.

Los supuestos sobre la conducta humana que impide o permite el logro de objetivos, son desarrollados a través de múltiples estudios, finalmente, se llegó a las siguientes conclusiones:

Supuestos que explican el comportamiento humano en las organizaciones empresariales

- Los motivos del hombre tienen jerarquía.
- El hombre es capaz de trabajar en forma completa.
- Las actitudes principales son automotivación y autocontrol.
- No puede evitarse el conflicto entre la propia actualización y el rendimiento efectivo.

Los conceptos vertidos sobre la naturaleza del hombre aunque no son completos, son decisivos para administrar.

El hombre es un factor importante para la producción y no se le puede tratar como a un objeto, tampoco se le debe considerar como un ser aislado ni racional, ni económico o social.

La inestabilidad y complejidad del individuo hace que sea imposible medir su capacidad para un cálculo de consumo y producción.

La teoría de las relaciones humanas proporcionó muchos y variados conocimientos a la administración.

Dentro de la teoría comportamental se incluyen los aspectos relativos al liderazgo y se pueden distinguir tres enfoques que son:

1. Teoría de los rasgos de la personalidad.
2. Teoría de los estilos de liderazgo.
3. Teorías situacionales del liderazgo.

b. Teoría de los rasgos de personalidad

Según esta teoría, es líder aquella persona que presenta, entre otras, las siguientes características personales:

- Energía.
- Autoconfianza.
- Agresividad.
- Entusiasmo.
- Cooperación.
- Iniciativa.
- Creatividad.

Si bien la teoría de los rasgos de personalidad perdió su credibilidad, debido principalmente a cierta superficialidad en sus argumentos, también es importante señalar que el liderazgo requiere facilidad en el manejo de relaciones humanas, característica que no es común a todas las personas; por otra parte, se requieren personas que tengan ascendente sobre grupos determinados.

El administrador debe considerar los argumentos teóricos expuestos, al elegir personal para el desempeño de funciones directivas.

c. Teoría de los estilos del liderazgo

La teoría de los estilos de liderazgo, toma en cuenta las características mostradas al practicar el liderazgo, es común confundir el estilo del líder con la personalidad del mismo; si bien no son antagónicas, son diferentes.

En la práctica del liderazgo pueden mostrarse tres formas plenamente identificadas que son los estilos de liderazgo; se describen como:

1. **El estilo autocrático.** Da énfasis al líder. Es él quien dicta las órdenes, impone su criterio y decide qué y cuándo se hace.
2. **El estilo democrático.** El líder es un miembro más del grupo, que estimula a los subordinados a decidir y a ejecutar las funciones y tareas.
3. **El estilo liberal.** Pone énfasis en los subordinados, en quienes está centrada la libertad para decidir. La participación del líder es limitada o marginal.

Lippit y White, en 1939, expusieron los resultados de sus estudios acerca de los estilos de liderazgo. Sus conclusiones revelan que con el estilo autocrático se logra eficiencia mecánica; con el democrático, eficiencia humana, y con el liberal, ni lo uno ni lo otro.

En la práctica se aplican mezclas de los tres estilos, ya que según argumentaron, no existen los estilos puros.

La dificultad para dirigir según un determinado estilo, radica en el hecho de elegir el estilo más adecuado según las circunstancias.

d. Teorías situacionales del liderazgo

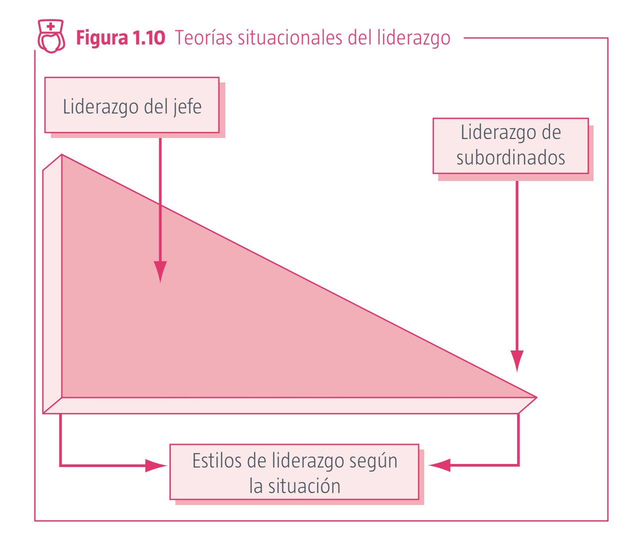
Las teorías situacionales buscan explicar el liderazgo conforme a tres factores:

- El líder.
- El grupo.
- La situación.

En 1958, Tannenbaum y Schmidt propusieron un enfoque situacional que sugiere estándares en los cuales el comportamiento depende, por una parte, del control del líder y por otra, de la libertad de los subordinados.

El estilo de liderazgo se elige según la situación que prevalece en los grados de control y dependencia.

Figura 1.10 Teorías situacionales del liderazgo



Mientras mayor es el control del jefe, se supone liderazgo autocrático; si es mayor el liderazgo de los subordinados, se supone un liderazgo de tipo liberal.

e. Teorías de la motivación humana

Los motivos humanos tienen su base en las necesidades, algunas son primarias y otras secundarias, las necesidades varían en intensidad a lo largo del tiempo.

Berelson y Stainer[25] definen el término motivo como: "*Estado interno que da energía, activa o mueve, y que dirige o canaliza el comportamiento hacia las metas*".

[25] Koonts. *Op. cit.*

La motivación incluye una reacción en cadena que inicia por despertar una necesidad; al presentarse la necesidad, se produce una búsqueda de un deseo o meta, lo que a su vez origina tensión y entonces se produce una acción.

Los motivos pueden ser complejos y conflictivos, los motivadores inducen al individuo a actuar. Un administrador puede hacer mucho estableciendo un ambiente que conduzca a determinados impulsos para obtener la productividad.

La motivación y la satisfacción son diferentes, la motivación proviene del interior del sujeto, la satisfacción de necesidades depende del entorno.

A pesar de las investigaciones y teorías sobre la conducta, los motivadores, las necesidades y muchas otras sobre el tema, no debería olvidarse que la recompensa y el castigo son fuertes motivadores.

Una de las teorías sobre motivación ampliamente conocida, es la de la jerarquía de necesidades, creada por el psicólogo Abraham Maslow. Aunque los aspectos jerárquicos de su teoría están sujetos a dudas, su identificación de las necesidades básicas es popular.

La investigación sobre la realidad de la jerarquía de las necesidades de Maslow parece ser útil.

Maslow, eminente psicólogo, postuló una jerarquía de las necesidades humanas que motivan las diferentes conductas.

La jerarquía de las necesidades de Maslow clasifica dos categorías: las necesidades primarias y las necesidades secundarias.

Las representó en una pirámide cuya base contiene las necesidades fisiológicas; éstas, en conjunción con las de seguridad, constituyen las necesidades primarias. Las necesidades sociales de estima y de autorrealización, son para Maslow, necesidades secundarias.

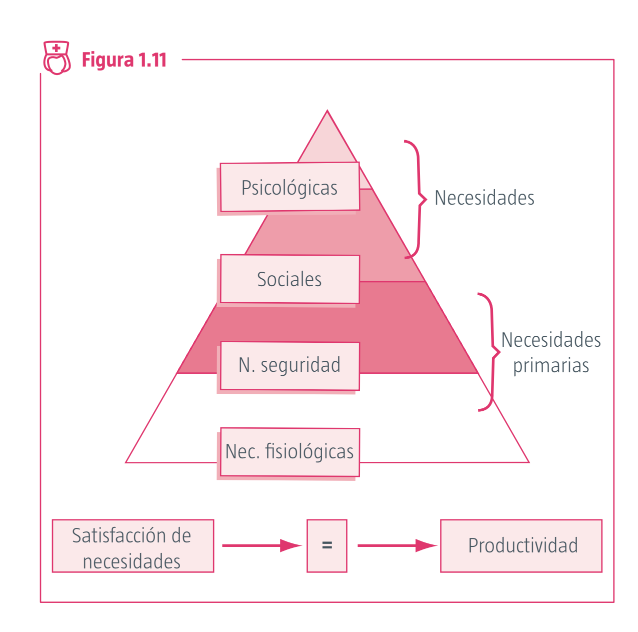
La satisfacción de las necesidades varía con la persona, sólo cuando el individuo ha satisfecho las necesidades básicas, su comportamiento se dirige a lograr satisfacciones de mayor complejidad.

En la práctica, no existen estudios que demuestren la validez de las afirmaciones de Maslow; sin embargo, su teoría tiene vigencia y su aplicación en el área de la salud es muy extensa.

Para dirigir, según Maslow, es importante satisfacer las necesidades de los trabajadores, las cuales son susceptibles de lograr por medio del trabajo, tanto las primarias como las secundarias.

Herzberg, por su parte, formuló su teoría de dos factores para explicar la conducta de los trabajadores en situaciones de trabajo. Resulta semejante a la teoría de Maslow en el sentido de considerar que la satisfacción o insatisfacción de dichos factores es lo que motiva el comportamiento en el trabajo.

Figura 1.11



Para Herzberg, los factores higiénicos (ambiente físico) son profilácticos; es decir, previenen la insatisfacción. Los factores motivacionales están en el interior del individuo y se muestran en la calidad del trabajo. Propone también que el enriquecimiento de las funciones que desarrolle el individuo, es un factor que conduce a la constante motivación por el trabajo.

La teoría dual de Herzberg propone encontrar una explicación de la motivación basándose en dos factores.

- En un grupo se encuentran aspectos de la administración, de la política, de la supervisión, de las condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad laboral y vida personal. Estos factores representan la satisfacción en el trabajo; es decir, son satisfactores y no motivadores, pero si tales factores no existen, con toda seguridad producen insatisfacción.
- En el segundo grupo se incluyen los satisfactores, que son elementos que actúan como motivadores, entre ellos el logro, el reconocimiento, el trabajo desafiante, el progreso y el ascenso. Su existencia produce satisfacción, pero su ausencia no produce insatisfacción.

El primer grupo de factores fue denominado factores de mantenimiento o higiene, el segundo grupo, motivadores.

La investigación de Herzberg, como se ilustra en la figura inferior, fue cuestionada por haber utilizado para la recolección de datos los cuestionarios, sin embargo, otros investigadores confirmaron que cuando no existen los factores de higiene se encuentra insatisfacción y descontento.

f. Teoría de la expectativa

Otra teoría que explica la motivación, es la teoría de la expectativa. Su premisa esencial es que el ser humano estará motivado para hacer las cosas que conduzcan al logro de una meta, en la medida que su participación realmente beneficie al grupo para obtener dicho resultado.

Broom propone la teoría de la valencia-expectativa, expresando que la motivación de una persona está determinada por sus valores anticipados de los resultados de la acción, multiplicado por la fuerza de la expectativa del logro de la meta.

Fuerza = V (E)

Donde:

- La fuerza es la intensidad de motivación.
- La valencia (V) es la intensidad de preferencia.
- La expectativa (E) es la probabilidad de lograr el resultado previsto.

Como puede apreciarse en este modelo, una valencia de cero ocurre cuando un individuo es indiferente, existe una valencia negativa cuando la persona no prefiere lograr la meta. El resultado es la falta de motivación.

Uno de los grandes atractivos de la teoría de Broom es que reconoce la importancia de las necesidades y motivaciones considerando al hombre en su individualidad, se ajusta al concepto de armonía de objetivos. Esta teoría también tiene sus desventajas, ya que es difícil de aplicar en la práctica.

Con base en la teoría de la expectativa, surge el modelo de Porter y Lawler. Dichos autores proponen un modelo de motivación más completo; el esfuerzo (fuerza de motivación y energía) depende del valor de una recompensa, más la energía necesaria y la probabilidad de recibir la recompensa.

El desempeño real de un trabajo está determinado por el esfuerzo realizado y es influido por la capacidad de un individuo para hacerlo y por su expectativa de la tarea que se requiere. El desempeño se considera como algo que conduce a recompensas internas y externas, pero el esfuerzo también influye sobre lo equitativo de la recompensa y de esta forma, el valor real se ve afectado por la satisfacción.

El modelo de motivación de Porter y Lawler, aunque es más complejo que otras teorías de la motivación, es uno de los mejores para el administrador.

g. Teoría de las necesidades motivadoras de McClerlland

David C. McClerlland identifica tres tipos de necesidades básicas motivadoras que son:

- Poder.
- Afiliación.
- Realización.

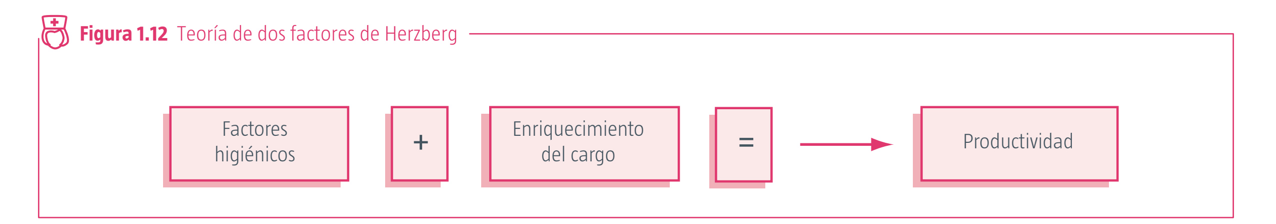
De acuerdo con dicha teoría se han realizado investigaciones en diversas empresas, mismas que a menudo son utilizadas por los psicólogos como un prototipo para hacer investigación en ciencias de la conducta.

Los tres impulsos: poder, afiliación y relación, son de gran valor para la ciencia de la administración, por el significado y la utilidad para que una organización funcione bien.

Necesidad de poder

Las personas poseen una alta necesidad de poder y un gran interés por ejercer influencia y control; este tipo de personas busca posiciones de liderazgo, son buenos conversadores, les gusta discutir con argumentos, son enérgicos, tercos, exigentes, y disfrutan enseñar y el hablar en público.

Figura 1.12 Teoría de dos factores de Herzberg



Necesidad de afiliación

Las personas que tienen una alta necesidad de afiliación gustan ser apreciadas y tienden a evitar el dolor de ser rechazadas por un grupo social, mantienen relaciones sociales gratas, disfrutan de intimidad y comprensión, les gusta consolar y ayudar a quienes tienen problemas y gozan de la amistad.

Necesidad de realización

Las personas con una alta necesidad de realización tienen un intenso deseo de éxito y un gran temor al fracaso. Les gusta ser desafiadas, establecer metas difíciles, les gusta el riesgo, asumen responsabilidad, les agrada que les digan lo bien que hacen las cosas, son constantes, trabajan largas horas, no se preocupan de más si fracasan, les gusta autodirigirse.

Las investigaciones realizadas mostraron que los empresarios tenían una necesidad de realización muy alta, igual que la necesidad de poder, pero muy baja la necesidad de afiliación.

Los administradores obtienen promedios que son altos en realización y bajos en afiliación, pero no tan alto o bajo como los empresarios.

Las personas que tienen las calificaciones más altas tienden a avanzar con rapidez; es importante entonces que una compañía cuente con administradores que además de poseer una motivación alta tengan también una alta necesidad de afiliación, considerando que trabajarán con personas y coordinarán los esfuerzos de los individuos que trabajan en grupos.

h. Motivadores administrativos de Patton

Uno de los mejores expertos en el área de motivación ejecutiva y compensación, Arch Patton, ha identificado aspectos motivadores para los ejecutivos, que son:

- Desafío. Cuando un administrador considera que su trabajo es desafiante, el grado de motivación aumenta.
- Categoría. Se convierte en un motivador cuando los nombramientos sugieren una diferencia con los demás, los símbolos son llamativos y motivadores.
- Liderazgo. El poder de influenciar a los demás es una expresión que conlleva motivación.
- Competencia. Es la necesidad de demostrar que se puede lograr hacer las cosas mejor que otros.
- Temor. El miedo a perder algún beneficio ha sido por mucho tiempo el motivador más claro.
- Dinero. A pesar de las críticas en torno a que el hombre sólo se motiva por dinero, el dinero es en muchas ocasiones algo más, ya que explica de alguna forma el éxito en el trabajo.

A pesar de la concepción simple y práctica de los motivadores de Patton, no encontramos gran diferencia en los rebuscados estilos o teorías de la motivación.

i. Liderazgo

El liderazgo se define generalmente como una influencia, se describe también como un proceso, como un arte que implica la influencia para hacer que las personas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo.

El liderazgo como influencia, incluye la voluntad de trabajar, la confianza, la intensidad en la ejecución del trabajo, la honestidad de aquellos que son influenciados.

El liderazgo es guiar, conducir, dirigir y preceder. El líder actúa para ayudar a un grupo para lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades, no se detiene detrás del grupo, se pone al frente inspirando.

Catz y Kahn expresaron que el liderazgo aplicado a las empresas formalmente organizadas, puede concebirse como un incremento en el cumplimiento del trabajo en forma voluntaria.

El liderazgo en la dirección de personal, al igual que las teorías sobre el comportamiento humano, es motivo de estudio para los administradores. El liderazgo para dirigir tiene varios adeptos, una de las teorías más conocidas se presenta enseguida:

Teoría de sistemas directivos

Uno de los exponentes más conocidos en torno a las teorías de sistemas directivos es sin duda Likert, quien propuso cuatro sistemas para clasificar el liderazgo.

- **Sistema autoritario explotador**

  Es una dirección rígida, arbitraria, manipuladora que se centra en el jefe. Se sanciona mediante premios y castigos.

- **Sistema autoritario benévolo**

  Semejante al trato padre-hijo. Poca flexibilidad, pequeña delegación y propicia los grupos informales de organización.

- **Sistema consultivo**

  La autoridad se conserva en el líder. Se propicia mayor participación del subordinado, el cual es consul-

tado para la toma de decisiones. Eventualmente se producen liderazgos autocráticos.

- **Sistema demócrata participativo**

  La participación en las decisiones y responsabilidades es de equipo. Se proporciona mayor delegación, pero se exige mayor control.

  La dirección y el tipo de liderazgo propician o limitan la productividad. Por lo anterior, podemos afirmar que sigue estudiándose una manera de lograr la eficiencia, la calidad y la efectividad.

23. Comunicación

La dirección es posible mediante sistemas de comunicación y coordinación adecuados a la estructura de organización. Es uno de los componentes de la dirección.

Las diferentes teorías de la administración reconocen la importancia de la comunicación para enfrentar con eficiencia los problemas de las organizaciones.

La comunicación administrativa adopta formas que pueden ser sencillas o complejas, los fines hacia los cuales se orienta la comunicación en las empresas pueden resumirse de la siguiente forma:

Propósitos de la comunicación

- Retroalimentar el sistema administrativo.
- Promover conductas cooperativas.
- Lograr la eficiencia.
- Ejercer la dirección.

Al comunicarse, es importante tomar en cuenta los elementos básicos que son:

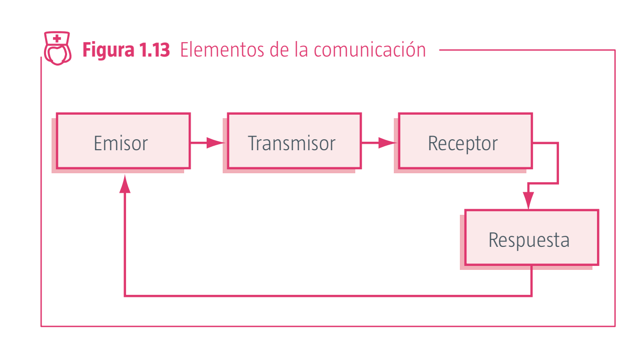
Elementos de la comunicación

- **Emisor.** Considerado como la fuente de la información.
- **Transmisor.** Que consiste en un método, un instrumento o una persona cuyo propósito es transmitir la información.
- **Receptor.** Es a quien se dirige la información.

La interrelación de los tres elementos es dinámica y fundamental para una buena comunicación.

En la figura 1.13 se ilustra la interrelación que ocurre entre los principales elementos del proceso de comunicación, a saber: emisor, transmisor, receptor y respuesta.

Figura 1.13 Elementos de la comunicación



Conceptos de comunicación

La comunicación puede definirse como un proceso dinámico, fluido y constante en la transmisión de un mensaje dirigido a una persona o a varias, cuya recepción produce una respuesta.

También se identifica como un intercambio de información entre dos o más personas.

La comunicación es un proceso al interior de la persona que inicia con un emisor; de esta forma, el que emite un mensaje se percibe, percibe el ambiente exterior, realiza una valoración, señala un receptor y transmite el mensaje.

Pero la comunicación es también un proceso interpersonal, es decir, cuando la comunicación se produce entre las personas, porque el emisor transmite el mensaje y pone en movimiento el intercambio.

El mensaje tiene dos capas: la exterior, o contenido del mensaje, y la interior o intención.

La congruencia entre las capas interior y exterior del mensaje, provoca una alta recepción del mismo.

El mensaje produce un impacto en el receptor. Se produce una respuesta que, al igual que el mensaje, tiene dos capas.

Métodos de comunicación

Los métodos de la comunicación cuando son aplicados conforme a los principios que los rigen, aseguran una recepción y respuesta eficaz. Los métodos básicos de comunicación son:

A. El oral.
B. La palabra escrita.
C. El lenguaje corporal.

El método de comunicación oral aplica principios como saber escuchar, el silencio, la empatía, que es el

grado de comprensión por otras personas, y el *rapport*, que es el sentimiento de mutua aceptación.

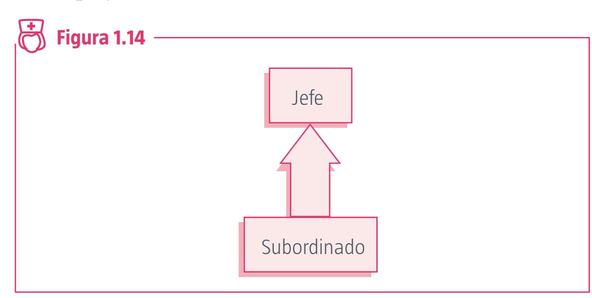
La palabra escrita complementa la información y asegura un grado mayor de recepción del mensaje. Las aplicaciones del lenguaje corporal (postura, gestos, ademanes, etc.) deciden la interpretación adecuada del mensaje y revelan la congruencia entre el contenido del mensaje y la intención con que se emite.

Tipos de comunicación administrativa

Los tipos de comunicación administrativa en la organización formal son:

- **Comunicación ascendente.** Fluye de subordinados a jefes. Se aplica para informar, sugerir, aclarar, coordinar o quejarse.

Figura 1.14

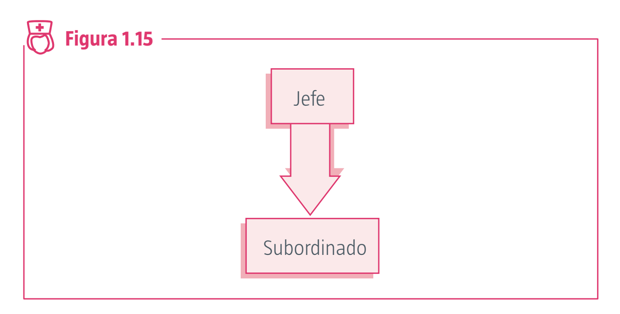


Desde luego que para establecer la comunicación ascendente, existen variados instrumentos como los informes, las formas especiales, los oficios, las solicitudes, etcétera.

Uno de los problemas más graves en las instituciones del Sector Salud, es la poca o nula comunicación ascendente que existe. La anterior afirmación tiene su fundamento en que el sistema de organización predominante es lineo-funcional.

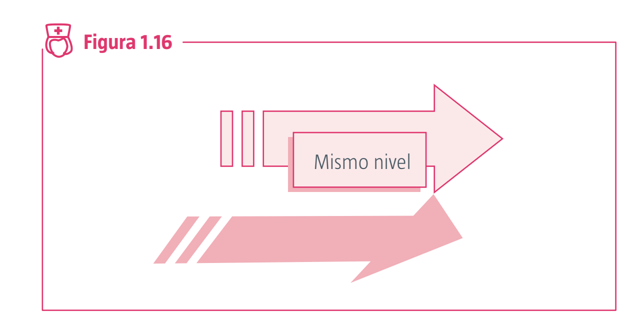
- **Comunicación descendente.** Fluye de jefes a subordinado. Se usa para ordenar, informar, dirigir, orientar, asesorar, aclarar y coordinar.

Figura 1.15



- **Comunicación horizontal.** Se produce entre personas del mismo nivel jerárquico. Se aplica para unificar, coordinar, informar, solicitar y evaluar.

Figura 1.16



- **Comunicación general.** Fluye del nivel estratégico hacia el exterior y para todos los interesados.

Barreras de la comunicación

- **Incongruencia entre el contenido y la intención**

  Una barrera frecuente en la comunicación es la falta de congruencia entre el contenido del mensaje, y la intención con que se emite. Si verdaderamente se desea comunicar algo, el mensaje y la intención deben ser congruentes.

  Un ejemplo clásico de lo anterior es el saludo, la frase de cortesía es **¡hola, cómo estás!** Pero la intención normal del saludo no es en realidad saber como están las personas.

- **Deficiente redacción en el mensaje**

  Si el mensaje ya sea escrito u oral, no contiene todos los datos sobre lo que se quiere expresar, el resultado es que éste no sea comprendido.

  El ejemplo más común de esta barrera es cuando una persona recibe un mensaje que dice textualmente **"te espero en el café".** El mensaje no dice porqué, para qué, ni a qué hora, el resultado casi nunca será el esperado.

- **Falta de claridad**

  Si a pesar de contener todos los datos un mensaje es complejo, no se establece la comunicación.

  Por ejemplo, cuando a una enfermera de nivel operativo se le ordena que incluya en sus anotaciones los argumentos administrativos y científicos de sus accio-

nes, cuando lo que en verdad se quiere es que utilice los términos técnicos adecuados.

- **No saber escuchar**

  El no saber escuchar se convierte en una barrera para la comunicación cuando se desea comunicar algo pero no permitimos al receptor del mensaje que intervenga. Siguiendo el ejemplo anterior, la enfermera a quien se le ordena que incluya en sus anotaciones argumentos, responde a su jefe que no le queda claro el mensaje, el jefe a su vez, le indica que obedezca. El resultado será qué la enfermera de nivel operativo no comprenda qué se espera de ella y por supuesto, el trabajo ordenado no se cumple.

- **Descuidos y omisiones**

  Es posible elaborar un mensaje claro y comprensible, pero al olvidar entregarlo a la persona indicada, el descuido mencionado produce naturalmente, una barrera para la comunicación.

Para hacer la comunicación efectiva se aplican principios y reglas que la práctica ha demostrado, los principios más generales se expresan a continuación:

a. Principios de la comunicación efectiva

1. **Principio dinámico.** El flujo dinámico y constante de la comunicación asegura la recepción y la respuesta. Nos referimos con flujo dinámico y constante, a la comunicación repetida y que además aclara las situaciones equivocadas.
2. **Principio de la congruencia.** La congruencia entre el contenido y la intención con que se emite un mensaje, determina la respuesta congruente. Si al emitir un mensaje se quiere una respuesta adecuada, el mensaje y su contenido deben estar acordes.
3. **Principio de formalidad.** Para asegurar la recepción del mensaje, la transmisión se hace seleccionando el método y tipo de comunicación adecuada para el tipo de mensaje. Si el mensaje proviene de algún nivel jerárquico, la formalidad se logra utilizando los instrumentos habituales de la organización, la práctica del principio de formalidad apoya el logro de objetivos.

Medios de comunicación

Los medios de comunicación administrativa son herramientas que se utilizan en la organización formal, entre ellos están:

- **Oficios.** Son documentos de carácter formal, en los cuales se comunica información tanto ascendente como descendente y horizontal.
- **Memoranda.** El término memoranda se aplica al conjunto de documentos conocidos como memorando. El propósito del memorando es la comunicación cuya característica es que sea breve. Por ejemplo para citatorios.
- **Circulares.** Son documentos de carácter general, en los que se comunica información a todo el personal.
- **Boletines.** Generalmente son documentos que tienen una periodicidad, se integran con información diversa.
- **Periódicos.** Documentos más formales que los boletines y cuya información variada intenta captar la atención con temas de interés general.
- **Películas.** Se utilizan con el propósito de difundir información utilizando recursos audiovisuales.
- **Fotografías.** Se utilizan como documentos que ilustran informaciones generales.
- **Informes.** Documentos cualitativos y cuantitativos que tienen como propósito la comunicación de aspectos específicos.
- **Agendas.** Son instrumentos en los cuales se concentran las tareas pendientes.

Principios de la delegación

Cuando la organización es compleja, al dirigir es necesario delegar, porque el que dirige no puede realizar todas las acciones que se requieren en todos los espacios y todos los horarios. Cuando se delega, es importante tomar en cuenta los principios de la delegación.

Por experiencia y práctica de los administradores y directores, se postularon y probaron algunos principios de la delegación que se expresan a continuación:

- **Delegación de autoridad y responsabilidad.** Cuando se delega cierta responsabilidad, se delega también la autoridad necesaria para cumplir con la responsabilidad asignada. Es práctica común delegar funciones y responsabilidades sin su correspondiente autoridad, tal práctica debe evitarse para que sea posible obtener resultados satisfactorios.
- **A mayor delegación, mayor control.** Cuando es necesario delegar un largo tramo de funciones y responsabilidades, surge inevitablemente la certeza de que el control tiene que ser mayor. El administrador sabe que puede contar con la conducta positiva de aquellos a quienes

delega, pero si desea estar seguro de que se realizan las funciones, necesita ampliar su tramo de control.

- **Establecer límites de responsabilidad.** Los límites de la responsabilidad y de la autoridad delegada, tienen que ser claros y precisos. Si no se fijan límites claros al delegar, es posible que las personas a quienes se delega autoridad y responsabilidad puedan cometer excesos, por ello se recomienda fijar perfectamente los límites y difundirlos.

Además de los principios al delegar, la dirección exitosa se practica mediante algunas líneas normativas, que son consideradas como normas de la eficiencia.

Normas para estimular la eficiencia al dirigir

- Desarrollar al personal para asumir funciones delegadas.
- Al delegar autoridad y responsabilidad, se enseña e introduce a las personas que la practiquen.
- Al dirigir, es importante una división equitativa del trabajo.
- Cuando el trabajador cumple con los requisitos establecidos, se recomienda reconocer el trabajo de los subordinados.
- La dirección eficaz establece canales apropiados de comunicación.
- Los niveles de dirección requieren de una estructura de organización formal, que sea acorde a los objetivos previamente establecidos.
- La dirección promueve el ascenso y el escalafón.
- El liderazgo en la dirección considera las motivaciones conductuales.
- Para prevenir los conflictos intraorganizacionales, es importante reconocer la existencia de la organización informal.
- El liderazgo efectivo toma en cuenta las variables del entorno y se prepara para ser competitivo.

24. Control

Se define al control como la apreciación del resultado en cuanto al logro de objetivos organizacionales.

Concepto

Control es valorar el resultado de la ejecución de los planes, lo cual se hace por medio de los sistemas, métodos y medios de control; es detectar oportunamente desviaciones en la acción y aplicar las medidas oportunas para corregirlas.

Propósitos del control

- Evaluar el logro de objetivos establecidos previamente.
- Prever desviaciones en la ejecución de planes y programas.
- Optimizar la utilización de recursos.
- Proponer y sugerir alternativas administrativas para corregir las desviaciones.
- Establecer diagnósticos continuos y permanentes.
- Promover la creatividad e innovación.

a. Sistemas de control

El control se define como la etapa final del proceso administrativo, que se liga de nueva cuenta a la planeación.

Los paradigmas administrativos contemporáneos incorporan el control en todo el proceso organizacional. La teoría de sistemas incorpora el control en los insumos, en el proceso y en el producto.

El modelo de calidad incluye técnicas estadísticas para evaluar todo el proceso organizacional, lo mismo podemos decir de la gerencia de procesos.

Sin embargo, en la mayoría de las empresas se utilizan los sistemas clásicos de control que son.

- La supervisión.
- La evaluación.

La supervisión

Aun cuando la supervisión se considera más bien como parte de la dirección, es un sistema importante de control porque permite apreciar directamente el resultado de la ejecución, y apoya el desarrollo del personal en las organizaciones.

La supervisión se concibe en concordancia con la teoría de las relaciones humanas o del comportamiento, ya que la teoría clásica de la administración ubica la supervisión como forma de control por excelencia.

El enfoque humanista da connotación diferente a la supervisión y la ubica como parte de la dirección, enfoque que prevalece. Por ello, el concepto de supervisión que aquí se presenta, combina los dos enfoques, pero enfatiza el humanista.

Concepto de supervisión

La supervisión es una dirección democrática, cuyo principal interés es el supervisado, y su realización plena.

Objetivos de la supervisión

- Desarrollo del personal subordinado hacia el logro de la eficiencia.
- Promover la calidad del servicio para los usuarios.
- Proteger y apoyar el logro de objetivos organizacionales.
- Aplicar medidas correctivas en las desviaciones.

Principios de la supervisión

La supervisión como sistema de control tuvo fuertes críticas, ya que se aplicó frecuentemente como instrumento restrictivo y de represión. A pesar de lo mencionado, el progreso en las formas de supervisar y los grandes avances producidos por supervisores que efectivamente desarrollaron a sus empleados, produjo una motivación por estudiar el sistema de control.

Como principios de la supervisión que fueron difundidos y puestos en práctica están los siguientes:

- **Principio de la planeación**

  La supervisión planeada logra sus objetivos. Una supervisión planeada es eficaz. Los planes de supervisión detallan y coordinan la acción de los supervisores, además, se aprovechan mejor los esfuerzos.

- **Principio de liderazgo**

  Supervisar también es dirigir, el que supervisa debe influir las conductas del supervisado, obtener comportamientos positivos. El conocimiento de las motivaciones conductuales facilita la supervisión.

- **Principio de enseñanza**

  Al supervisar se enseña, se promueve el desarrollo de posibilidades de las personas para realizar mejor su trabajo, se cultiva la excelencia, se propician las habilidades técnicas, y para ello se requiere de tener conocimientos sobre el proceso enseñanza-aprendizaje, ya que ésta es función central del supervisor.

- **Principio de comunicación**

  Cuando se supervisa, es indispensable comunicarse en forma significativa. La comunicación adecuada simplifica la supervisión.

  La supervisión es función de personal altamente calificado, conocedor del trabajo que se realiza, responsable de aplicar medidas disciplinarias sin detrimento del logro de objetivos, capacitado en el liderazgo y manejo de conflictos, y altamente creativo.

Requisitos de los planes de supervisión

El plan de supervisión exige ser global. Con ello queremos decir que debe considerar al personal, al servicio y el cliente.

1. El plan de supervisión debe tener amplia difusión, porque el supervisado que sabe lo que el supervisor espera de él, trabajará para lograrlo.
2. No rebasar los seis meses planeados. Un plan de supervisión debe ajustarse a los diagnósticos situacionales, los cuales son constantes y permanentes. Un plan de supervisión que se programe para un periodo mayor de seis meses, puede resultar inoperante. El plan debe fundamentarse en documentos normativos, para los aspectos disciplinarios.
3. Establecer medidas disciplinarias y acciones correctivas de tipo constructivo.
4. Determinar acciones de reforzamiento de conductas deseables, conforme a las teorías de la motivación.

La evaluación

Se conceptúa la evaluación como un proceso sistemático de medición y comparación de resultados en relación con los objetivos. Se evalúan logros, objetivos, recursos y necesidades.

La evaluación es constante, dinámica, objetiva, oportuna y permanente.

Tipos de evaluación

- **Evaluación directa.** Se aplica por medio de la investigación en el campo específico de trabajo. Como métodos se utilizan las entrevistas, las reuniones, la observación, el recorrido y la enseñanza, entre otros.
- **Evaluación indirecta.** Se aplica a través de la consulta de documentos, la observación, análisis y discusión de las estadísticas, relacionándolas con el plan de la organización.

El objetivo principal de la evaluación es el control de variables que pudiesen alterar el plan. Por otra parte,

la evaluación se utiliza para apoyar la toma de decisiones, y para proporcionar información confiable sobre los avances o desviaciones. Los resultados de la evaluación permiten apreciar oportunamente los resultados de la ejecución.

b. Métodos de control

Además de los sistemas de control mencionados, se utilizan métodos diseñados en la teoría de la administración para facilitar el control, dos métodos son los que usualmente forman parte de las organizaciones y son.

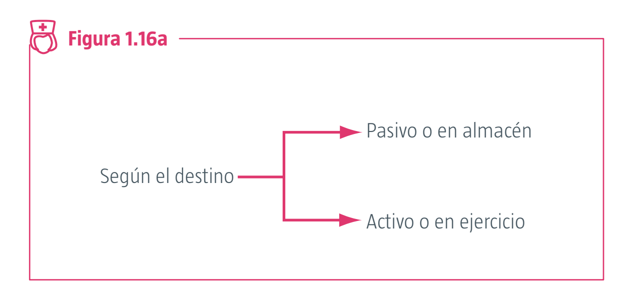
- El archivo.
- La auditoría.

Archivo

Se define el archivo como el conjunto de documentos debidamente clasificados y ordenados, que integran los datos históricos y la información esencial de una organización productiva.

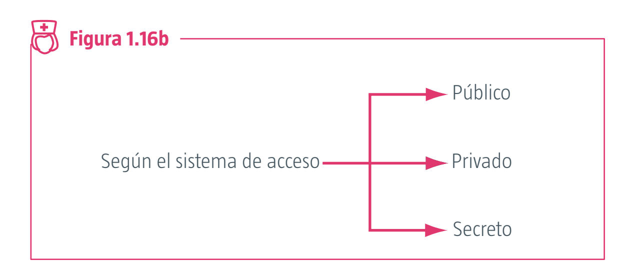
El archivo se clasifica según su destino y según el sistema de acceso.

Figura 1.16a



El contenido del archivo es complejo, sistemático y metódico, pero sin duda, esencial para la vida de la organización.

Figura 1.16b



Auditoría

La auditoría es un procedimiento técnico que sirve para evaluar la marcha de un trabajo "X".

Objetivo de la auditoría

Las auditorías se hacen con el propósito de descubrir deficiencias e irregularidades, pero el descubrimiento de las deficiencias es para plantear soluciones. Su utilidad radica en ayudar a la dirección a lograr un control continuo y constructivo.

Tipos de auditoría

Los tipos de auditoría son a la fecha múltiples, pero sin embargo, son dos los tipos de auditorías más conocidos.

- Auditoría externa: como por ejemplo: la auditoría fiscal y la auditoría contable.
- Auditoría interna: entre las cuales destacan la auditoría administrativa, la auditoría contable y la auditoría profesional.

Las auditorías externas suelen hacerlas las empresas de contadores públicos. Son organizaciones independientes que se contratan por tiempo determinado.

En la auditoría externa se intenta evaluar el estado financiero, comprobando la exactitud de los registros.

Las auditorías internas se ejecutan con personal de la propia organización.

La auditoría administrativa evalúa los controles administrativos, la estructura de la organización, las políticas, los planes y la ejecución.

La auditoría contable evalúa la exactitud de los datos presupuestales y su ejercicio, a través de las estadísticas y documentos que comprueban tanto ingresos como egresos.

La auditoría profesional evalúa la práctica del profesional diverso, conforme a un objetivo determinado por los niveles estratégicos de dirección.

25. Técnicas de control más empleadas

Afortunadamente, el desarrollo de la administración ha aportado infinidad de herramientas y técnicas administrativas. Para el control tenemos entre otras técnicas las siguientes:

a. Informes

Los informes deben reflejar el aprovechamiento de los recursos, en relación con el logro de objetivos. Su redacción debe incluir conclusiones y sugerencias.

Generalmente, un buen informe se divide en dos partes: la parte cualitativa y la parte cuantitativa. En la primera se describen los aspectos que se desean informar y en la segunda se expresan con tablas o gráficos los avances.

Al elaborar un informe, se consideran entre otros, los siguientes aspectos:

- **Preliminares.** Se integran por la portada, el directorio, tabla de contenido, introducción y listas de tablas o gráficos.
- **Cuerpo del informe.** Se inicia por una justificación, los objetivos, la descripción de los aspectos que se desean informar, los avances, los contratiempos, las conclusiones y las sugerencias.
- **Sección técnica.** Se incluyen tablas o figuras que ilustren los aspectos sobre los cuales se está informando.
- **Sección de referencias y apéndices.** Se incluyen la bibliografía, y los anexos correspondientes.

Tipos de informes

1. **Informe provocado.** El informe provocado responde a una necesidad de obtener información veraz y oportuna ante la presencia de un problema determinado. Uno de sus propósitos es hacer notar la necesidad de entregar resultados.
2. **Informe solicitado.** Es aquel informe que por indicaciones de un nivel jerárquico superior, debe entregarse en un lapso de tiempo determinado. La característica del informe solicitado es que sólo incluye la información que ha sido requerida.
3. **Informe de rutina.** Se realiza como parte de las actividades que requieren de un control periódico. Sus características son que tienen una formalidad determinada, un periodo sistemático y que forman parte de las acciones planeadas.

Además de los informes como medios de control, existen algunas técnicas que incluyen aspectos sistematizados como las siguientes:

La observación

La observación es indispensable para el control. En la práctica, se requiere fijar parámetros de medición que impidan la subjetividad.

Datos estadísticos

Los datos estadísticos se utilizan en el control para medir y comparar los resultados obtenidos en relación con los esperados.

Control de cantidad

El control orientado a medir cantidades se relaciona con la mayor o menor demanda. En los departamentos de enfermería, el control de cantidad está en relación con el número de pacientes atendidos.

Control de calidad

El control de calidad cuenta ahora con múltiples herramientas, el paradigma administrativo de calidad enfatiza la estadística.

En los departamentos de enfermería se relaciona con la calidad de atención que se presta.

Control de tiempo

El control de tiempo se aplica con el propósito de optimizar el rendimiento de los recursos en ciertos periodos; además se utiliza como un indicador que permite tomar decisiones y de esta forma, programar una mejor utilización de los recursos con un máximo aprovechamiento.

Control de inventarios

El control de inventarios es una técnica para optimizar el rendimiento de los recursos materiales. Usualmente se pretende medir las existencias previstas y conforme al gasto y la utilización proveer los suministros necesarios.

En la figura 1.15 se ilustran esquemáticamente los pasos que integran el proceso de control.

26. Pasos del control

La función administrativa del control se aplica mediante los siguientes pasos:

1. Establecer parámetros de medición. Los parámetros se obtienen estableciendo indicadores precisos que permitan evidenciar los avances.
2. Aplicar los sistemas del control. La supervisión y la evaluación se realizan tomando en cuenta los parámetros determinados.

3. Evaluar los resultados. La evaluación de resultados se refleja en la toma de decisiones, la corrección de desviaciones, los ajustes y la comprobación de logros.

La evaluación permite comparar el cumplimiento de los objetivos establecidos en la planeación. Si detectamos errores, desviaciones u objetivos sin lograr, se aplican las medidas conducentes para enderezar el camino.

La evaluación permanente y constante permite aplicar correcciones y mejoras urgentes, que se ponen en práctica y previenen la presencia de problemas mayores.

Descripción del esquema de control

A. Establecimiento de parámetros de control. Es importante determinar guías de medición objetivas, tanto cuantitativas como cualitativas.

B. Medición por sistemas. Implica la ejecución de la supervisión y la evaluación respecto a logros, alcances y progreso de la ejecución en los planes de trabajo.

C. Comparación. Se realiza confrontando los alcances ya conocidos, a través de la supervisión y la evaluación respecto a los objetivos preestablecidos, detectando las causas de posibles desviaciones y emprendiendo medidas para su corrección.

D. Mejoras y correcciones. De acuerdo con los resultados de la comparación se mejoran los planes si es necesario, o se corrige la ejecución.

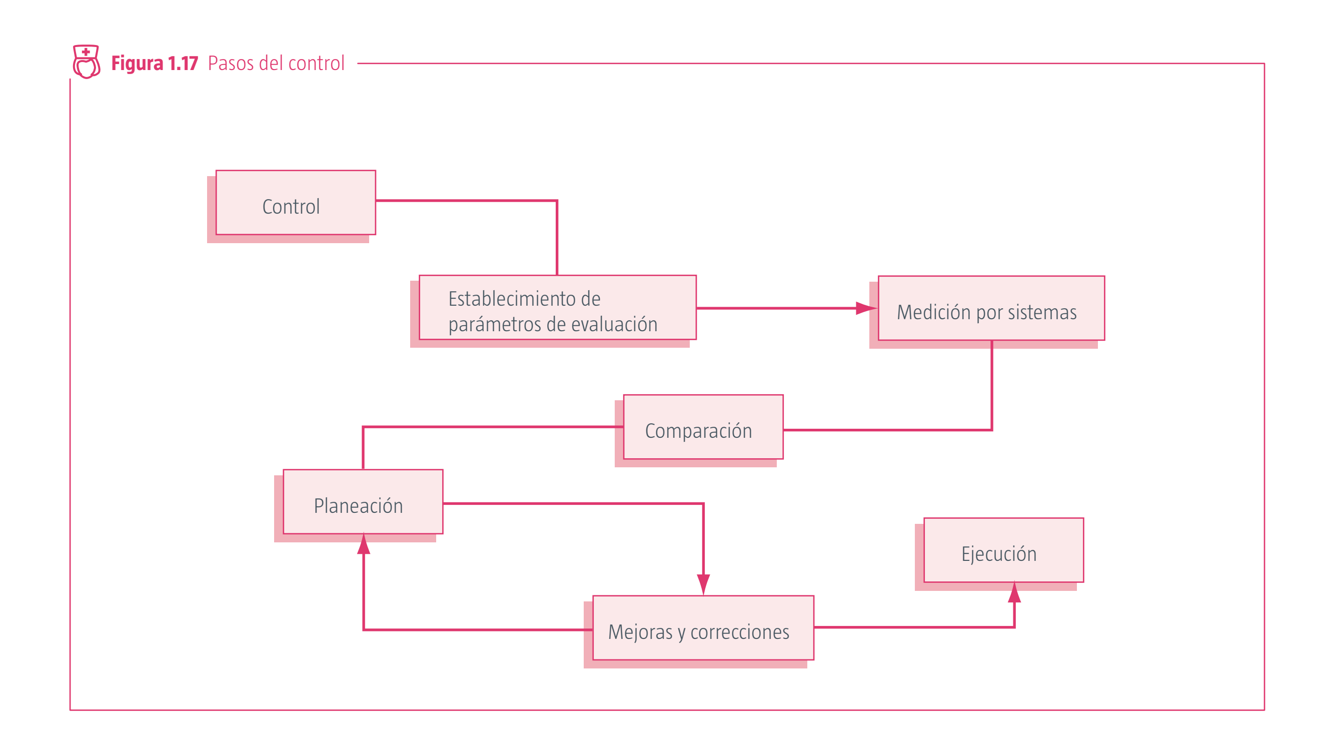
El control es la última de las funciones administrativas, y la que cierra el ciclo del proceso administrativo.

El control permite conocer los resultados de la ejecución. En relación con el plan inicial, el control permite establecer causas de posibles desviaciones, limitantes en la ejecución o en otras funciones administrativas.

Con controles adecuados, es posible determinar medidas correctivas o cambios necesarios para lograr los objetivos.

En la época actual, los parámetros para medir los avances se orientan a los procesos porque de acuerdo con la teoría de sistemas, es durante el proceso de producción que surgen los efectos no deseados. El control en la gerencia de procesos requiere de establecer con exactitud lo que se desea lograr, sobre todo, en aquellas actividades que con la administración tradicional no se controlaban.

Figura 1.17 Pasos del control



Las actividades no controladas en los modelos clásico o neoclásico, son las del proceso de producción, el control se enfatiza en el producto terminado.

Las mejoras y correcciones en la administración de procesos se aplican inmediatamente que se descubre la desviación de los planes originales. Al medir el proceso, es posible corregir a tiempo y no al finalizar el producto, cuando ya no es posible corregir. En dicho modelo administrativo las técnicas para medir los procesos se incluyen en la planeación y se aplican cuando se ejecuta el plan. Con la utilización de la estadística como sistema de control, se ofrecen varias alternativas para medir.

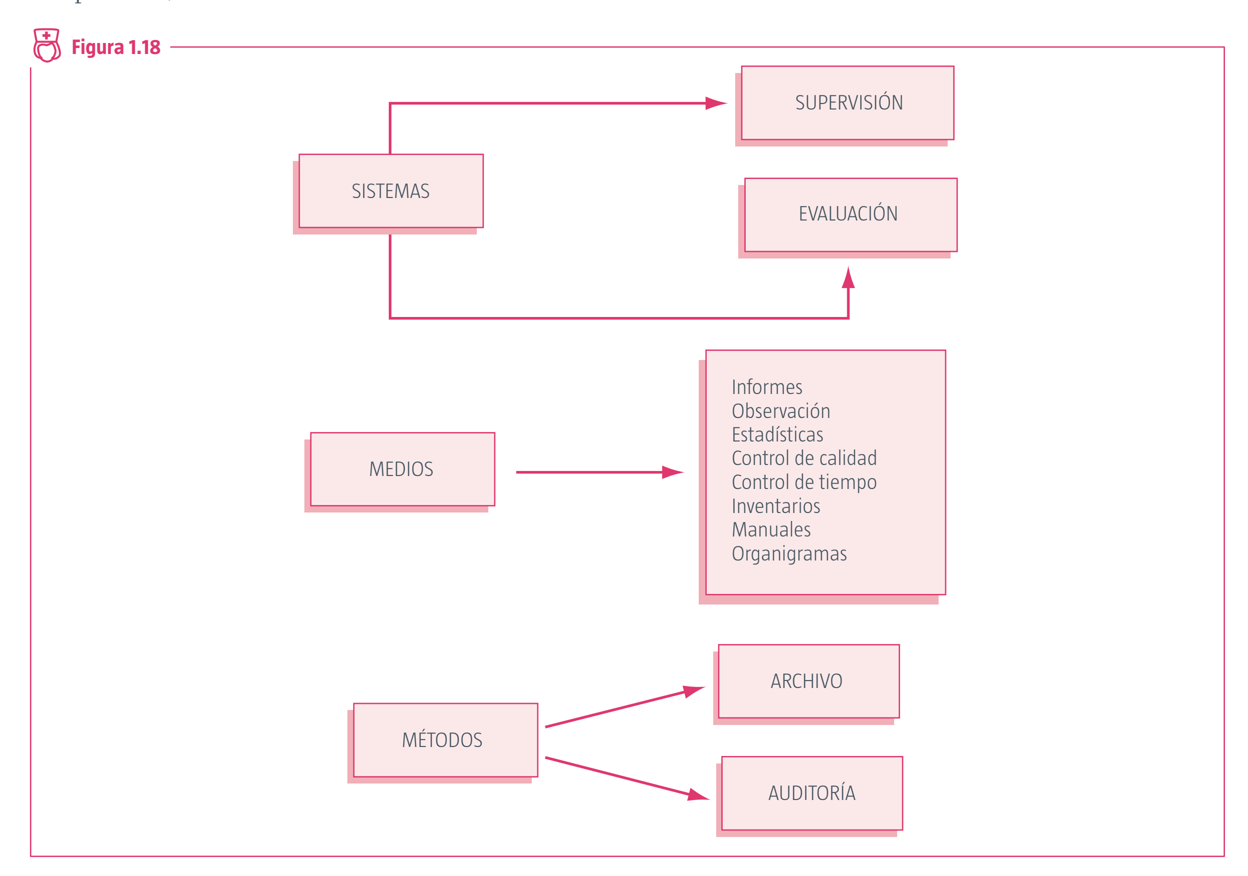
Para apreciar en forma sintética el proceso de control interno, véase la ilustración de esta página.

27. Principios del control

Al igual que todas las funciones administrativas, el control tiene principios demostrados a través de la práctica y la experiencia, los más difundidos son:

1. **Principio del equilibrio.** Consiste en verificar la congruencia entre resultados esperados y resultados obtenidos. La medición y comparación de la ejecución permiten tomar decisiones, el equilibrio se logra cuando la autoridad delegada es proporcional al tipo de decisiones que debe tomar aquella persona a quien se delega.
2. **Principio normativo.** Las funciones de control tienen que estar contempladas en los documentos oficiales de la empresa. Al mismo tiempo, los parámetros para medir los resultados deben estar perfectamente determinados en los respectivos planes o en manuales, o en los reglamentos.
3. **De la garantía del objetivo.** La función del control es asegurar el éxito de los planes a través de la detección oportuna de desviaciones.
4. **Principio de eficiencia.** Los controles implantados deben detectar desviaciones del plan, causas y fallas oportunamente.

Figura 1.18



5. **Principio de economía.** La detección de efectos indeseables en comparación con el plan, y que es realizada por el control, será con un mínimo de costos para la organización.
6. **Principio de la armonía de planes.** Los diferentes programas y planes de la organización deben señalar con claridad los sistemas y técnicas de control a utilizar, así como el progreso entre acciones.
7. **Principio de la jerarquía.** Los controles deben reflejar la responsabilidad por la acción para facilitar las correcciones.
8. **Principio del control de punto crítico.** La atención del control en punto crítico se orienta a factores que pueden interferir con los planes o los objetivos.
9. **Principio de acción.** El control de acción indica la necesidad de actuar en el momento preciso, lo que hace un control efectivo.
10. **Principio de excepción.** Los resultados manifiestos de alteraciones al plan implican un control por excepción.

28. Preguntas y actividades para estudio

Se sugiere al lector realizar los ejercicios y buscar las respuestas a los siguientes planteamientos:

1. Por qué decimos que la administración surge con las organizaciones humanas. Cuáles son los fundamentos para tal afirmación.

2. Mencione algunas aportaciones de la revolución industrial a la teoría de la administración y su importancia en el inicio la teoría general de la administración.

3. Elabore una cuartilla con las características de la administración pública en México.

4. Elabore un cuadro sinóptico de las aportaciones de Taylor y Fayol a la administración.

5. Cuáles son las características del modelo neoclásico de la administración.

6. Por qué es importante la filosofía en la aplicación de los conocimientos de la administración y cuáles son los tres aspectos relevantes que se toman en cuenta.

7. Explique los objetivos llamados organizacionales, de la administración o institucionales.

8. Cuáles son y en qué consisten las características de la administración.

9. Elabore un concepto propio de la administración y explique por qué es una ciencia social.

10. Elabore un perfil de la administradora en enfermería, argumentando el porqué se le asignan determinadas características.

11. Cuáles son las variables que estudia la administración.

12. Cómo ha evolucionado el concepto del hombre en los diferentes modelos administrativos.

13. De acuerdo con su opinión, cuál modelo administrativo le convence más. Fundamente.

Instrumentos y técnicas administrativas



1. Instrumentos de la planeación

Para asegurar el cumplimiento de los planes se utilizan algunas herramientas, métodos o instrumentos propios de la administración, como son las siguientes:

a. Presupuesto

El presupuesto, considerado como plan, es la expresión de los resultados esperados en términos numéricos.

Concepto

El presupuesto es un plan de acción expresado en términos financieros. Se denominan términos financieros porque son expresados en dinero.

El presupuesto se expresa traduciendo las necesidades a un término numérico mensurable, por ejemplo, para planear el pago por trabajo se calcula en función de horas hombre; para programar en el presupuesto por productos, se calcula en función de unidades producidas; para programar por utilización de equipo se toman en cuenta las horas máquina.

Hacer un presupuesto es planear. También se reconoce al presupuesto como el instrumento fundamental de la planeación. De acuerdo con el concepto, se describe al presupuesto como un plan porque sigue los mismos pasos de la planeación; es decir, se orienta a conseguir determinados objetivos, se elabora con base en un diagnóstico financiero, y se eligen determinadas alternativas para su ejercicio.

Función del presupuesto

La función del presupuesto es programar la distribución de ingresos y egresos financieros, prever el aprovechamiento de recursos y apoyar la consecución de objetivos.

Importancia

El presupuesto es importante porque, de la utilización adecuada y racional de los recursos disponibles, dependerá el logro de objetivos organizacionales.

Requisitos del presupuesto

- Elaborarse por partidas. Las partidas son partes; por ejemplo, en un presupuesto pueden programarse como partidas las relativas a sueldos, mantenimiento, compras, etcétera.
- Prever cambios e imprevistos. En un presupuesto siempre se programa una partida contingente, es decir, una partida que permita en caso necesario ser utilizada para cambios o imprevistos.
- Fijar ingresos y egresos. El presupuesto incluye todos los movimientos en unidades monetarias, por ello, tanto los ingresos como los gastos son considerados al planear.
- Ser flexible. La flexibilidad de un presupuesto se construye al hacer el plan presupuestal, para ello se requiere prever que algunas de las partidas puedan ser intercambiables.
- Aprovechar al máximo los recursos disponibles. En el diagnóstico financiero previo a elaborar un presupuesto, se aplican medidas para optimizar los recursos.
- Fijar controles. Los controles del presupuesto se fijan poniendo límites claros y precisos a las erogaciones; asegurando que las partidas se apliquen a lo previsto y propiciando que se incremente el ingreso.

Elaboración del presupuesto

La responsabilidad de elaborar el presupuesto corresponde a un equipo. El equipo que programa se forma con los dirigentes, los patrocinadores, los administradores, y los jefes de departamentos o áreas y sectores de trabajo especiales relacionados con presupuesto.

Por lo general, la forma de operar de los integrantes del equipo que elaboran el presupuesto es coordinada por el administrador, quien es el responsable directo del plan.

En el proceso presupuestal, cada jefe de departamento presenta sus necesidades de financiamiento. Posteriormente, el dirigente presenta el presupuesto global a los socios que subsidian, quienes, a su vez, aprueban o modifican las erogaciones. En cada organización, la elaboración del presupuesto se norma conforme al tipo de funcionamiento.

Tipos de presupuesto

- Presupuesto de ingresos y egresos.
- Presupuesto de costos fijos.
- Presupuesto de costos variables.
- Presupuesto por programa.
- Presupuesto financiero.

- Presupuesto operacional.
- Presupuestos con base cero.

Presupuesto de ingresos y egresos

Es un plan financiero que se estima de acuerdo con los ingresos fijos y percepciones promedio, según experiencias previas. Los egresos se consideran como inversiones necesarias, ya probadas.

Los presupuestos de ingresos y egresos son quizá los más comunes, y pueden ser tan variados como las clasificaciones de egresos. Este tipo de presupuesto suele relacionarse con partidas individuales de gastos. El jefe de departamento presupuestará solamente partidas importantes.

Presupuesto de costos fijos

Como su nombre indica, se programan partidas que por lo general son las mismas por periodos prolongados; por ejemplo: sueldos, mantenimiento, alimentación, etcétera. También se le conoce como presupuestos de gasto capital porque describe gastos específicos. Son presupuestos por lo general inflexibles y deben relacionarse con la planeación a largo plazo.

Presupuesto de costos variables

Las partidas programadas se estiman conforme a un promedio de egresos. Es apropiado para controlar los egresos, que pueden variar según la demanda. Por ejemplo: la partida para material desechable, la partida para viáticos, la partida para actividades de enseñanza, etcétera.

Los presupuestos variables o flexibles son de gran utilidad para la eficiencia. Dichos presupuestos se planean para variar a medida que el volumen de utilidad varía.

El presupuesto variable tiene su base en un análisis de las partidas de gastos. Lo anterior se hace para determinar el comportamiento promedio y en consecuencia, planear la variación de costos individuales de acuerdo con el volumen de utilidad.

La actividad principal de un presupuesto variable, es seleccionar alguna unidad de medida que refleje el volumen, y por estudios estadísticos, análisis de ingeniería de métodos o por otros medios, establecer cómo se produce la variación y cómo debe variar.

Presupuesto por programa

Se detallan los egresos conforme a los diversos programas que integran el plan general. En sus partidas, cada programa presenta particularidades que dificultan la elaboración de un presupuesto general.

Este método es aplicable en sistemas de organización matricial, y por lo general es de utilización temporal.

Presupuesto financiero

Es aquel que se expresa en unidades monetarias, y en función de horas hombre y horas máquina.

La particularidad de esta técnica presupuestal es precisamente el establecimiento de números en su elaboración.

Presupuesto operacional

Los egresos se señalan en detalle, indicando cantidad, costo por unidad, y total parcial y global. A veces se incluye un análisis de la existencia.

Presupuesto base cero

Su propósito es un sistema variable bien operado, la idea sustantiva de esta técnica es dividir los programas empresariales en paquetes y calcular los costos por paquetes. Cada programa se inicia con base cero, los gastos se calculan así cada vez que se revisa el presupuesto, evitando con ello la tendencia a tomar en cuenta solamente los cambios producidos en el ejercicio anterior.

La principal ventaja de esta técnica de presupuesto es que cada vez que se evalúa el ejercicio presupuestal anterior, se debe planear de nuevo cada programa, de tal forma que sus costos se revisan totalmente.

b. Políticas

Concepto

Las políticas son líneas generales para la acción, cuyo propósito se orienta a la toma de decisiones. Como lineamientos generales, contienen las ideas directrices del nivel estratégico de dirección.

Función de las políticas

Las políticas sirven para guiar las acciones, orientar los programas, comunicar las decisiones que provienen del nivel directivo estratégico, y para interpretar los objetivos organizacionales. Además de lo anterior, las políticas establecen los lineamientos a seguir para el funcionamiento de la empresa o institución.

Requisitos de las políticas

Al elaborar políticas, es importante cumplir con los requisitos de su diseño. Algunos requisitos en el diseño de políticas se describen a continuación:

1. **Redacción clara y orientación positiva.** Se refiere al hecho de que al diseñar políticas se utilizan términos que todas las personas conozcan, la orientación positiva significa que las políticas planteadas tienen el propósito de beneficiar a los implicados.
2. **Ser alcanzables.** Las políticas son alcanzables cuando se pueden medir y son operables. Las políticas planteadas provienen de un diagnóstico situacional, sin embargo, es requisito expresarlas en términos mensurables.
3. **Poseer un alto grado de permanencia.** Al elaborar una política, se cuida que ésta no sea producto de un momento determinado, por el contrario, su diseño debe permitir que, con diversas interpretaciones al paso del tiempo, la misma siga vigente.
4. **Anticiparse al futuro.** El diagnóstico presupuestal describe las variables internas o externas de la empresa o institución, de esa forma, las políticas pueden adelantarse en el tiempo. Anticiparse al futuro es un requisito que al aplicarse, permite determinar líneas generales que aseguren el logro de los objetivos.
5. **Ser de interés para toda la comunidad.** Cuando las políticas son de interés para todos los implicados en la organización, se asegura el cumplimiento de las mismas por convicción propia.
6. **Ser congruentes con las leyes respectivas.** Una política es considerada como una orden, aun cuando no es su función, por tal motivo, su diseño debe ser acorde con las leyes correspondientes.
7. **Ser congruentes.** En el diseño de las políticas se cuidará la congruencia con los objetivos generales de las organizaciones.
8. **Ser flexibles.** Una política ha de permitir dentro de ciertos límites la discrecionalidad. A pesar de que en su diseño las políticas delimitan el área sobre la cual se pueden tomar decisiones, una política flexible permite aplicar un criterio personal a los encargados de su cumplimiento.

Con el propósito de mostrar cómo deben redactarse las políticas, se expresan los siguientes ejemplos:

1. Simplificación administrativa.
2. Reordenación económica.
3. Aprovechamiento de recursos.
4. Impulso a la investigación.

Como puede notarse, sólo se marcan líneas generales para actuar. Las acciones para aplicar las políticas ejemplificadas se describen en los planes y programas de las empresas.

Clasificación de las políticas

Para clasificar las políticas se consideran diversos criterios, algunos de ellos son:

1. **Políticas generales.** Son aquellas que emanan del nivel estratégico y afectan a toda la organización.
2. **Políticas específicas.** Son políticas especiales que se establecen para normar la acción, por ejemplo, las departamentales o sectoriales.
3. **Por su área de influencia.** Son políticas cuyo propósito es proporcionar líneas de acción en ciertas zonas o aspectos de la empresa, por ejemplo: las políticas de servicio, las políticas económicas, las políticas sociales, etcétera.

c. Programas

Concepto

Los programas son también planes en sentido literal, en ellos se establecen los objetivos específicos, la secuencia de las actividades y principalmente, el tiempo requerido para su ejecución.

Los programas incluyen las metas, las políticas, procedimientos, y todos los pasos que han de seguirse para llevar a cabo un curso de acción.

Función

Los programas son las alternativas de solución que deciden la secuencia en las actividades, la utilización de recursos y la forma de alcanzar los objetivos de la organización en un tiempo determinado.

Clasificación

Los programas pueden clasificarse por su radio de acción, por su tiempo, por su construcción, por su formalidad, etcétera. De acuerdo con su clasificación podemos mencionar las siguientes:

1. **Programas generales:** son aquellos que se elaboran en el nivel directivo estratégico, se aplican a nivel operativo y su propósito es lograr algunos objetivos del plan general.
2. **Programas específicos:** se refieren a los programas que se aplican a procesos de trabajo especiales, su propósito es hacer operativos los planes generales. Son pro-

gramas específicos los departamentales, los sectoriales o de ambos tipos a la vez.

3. **A largo plazo:** la clasificación por tiempo en los programas, obedece a la necesidad de tener resultados en un espacio temporal determinado. Los programas a largo plazo pueden ser distantes y remotos. Son distantes los que se fijan en un tiempo no mayor a 6 años ni menor de 4; son remotos los que fijan un periodo mayor a 6 años.
4. **A corto plazo:** los programas a corto plazo se clasifican en inmediatos y mediatos. Los programas inmediatos se fijan a un tiempo no mayor de un año ni menor de 6 meses, los inmediatos se fijan en un tiempo no mayor de 2 años ni menor de 1 año.

Aspectos de un programa

Los modelos para elaborar programas pueden ser muy variados; sin embargo, un buen programa debe contener, por lo menos, los siguientes aspectos:

1. **Datos generales.** Antes de la introducción propiamente dicha, se elabora una portada con los datos generales de la institución y el departamento responsable, el título del programa, la o las personas que lo elaboran, y la fecha.
2. **Introducción.** La introducción se elabora con datos generales sobre el tipo de programa; se sintetiza de modo muy general el contenido del programa y las razones para su aplicación.

   Luego de la introducción, se incluye el índice de contenido, con base en los capítulos o apartados del programa.
3. **Diagnóstico administrativo.** El diagnóstico administrativo es la parte medular del programa, debe incluir la situación real que genera el programa y las alternativas que señaló la investigación previa.
4. **Justificación.** Se anotan las razones por las que se elabora el programa y los propósitos a que está destinado.
5. **Objetivos.** Siguiendo las normas y requisitos para elaborar objetivos, se detalla por escrito lo que se desea lograr con el programa. Se recomienda no dividir los objetivos en generales y específicos, para evitar la atomización y desvinculación en cuanto a la importancia de los alcances.

   En lugar de objetivos específicos es preferible enunciar metas, dado que en su redacción llevan implícito el criterio de evaluación.
6. **Organización.** En este apartado se incluyen los límites de tiempo, espacio, universo de trabajo, participantes, funciones especiales y marco de acción.
7. **Presupuesto.** Es importante detallar el presupuesto necesario que importa el programa, considerando los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios para lograr las metas.
8. **Actividades.** Las actividades de los planes y programas son el apartado más extenso, en el que se define en detalle qué se va a hacer, quiénes lo harán, y cómo y cuándo se hará.

   Es común utilizar cuadros especiales para detallar las actividades. Dichos cuadros se conocen como cartas descriptivas. Éstas permiten hacer operativos los objetivos, por actividades, cronogramas, organización y formas de evaluar.

   Cuando no se utilizan cartas descriptivas, las actividades se mencionan en forma secuencial y cronológica.
9. **Evaluación.** Se establece cómo se medirá el alcance del programa, sea en forma general o de actividad por actividad.

Al programar la evaluación, es importante asentar por escrito los criterios con los cuales se medirá el progreso. Dichos criterios han de ser perfectamente claros y objetivos.

Por ejemplo; un programa de supervisión que incluye un objetivo de adiestramiento en la toma de signos vitales, puede establecer en la evaluación lo siguiente: *"el personal que se está adiestrando demostrará la técnica para tomar los signos vitales".*

Para ilustrar el diseño de las cartas descriptivas de los programas, los cuadros 2.1 y 2.2 muestran una carta descriptiva de un programa académico y una carta descriptiva de un programa de supervisión.

2. Técnicas e instrumentos de la organización

Algunas de las herramientas propias de la organización como función administrativa son:

a. Organigramas

Definición

Los organigramas son "la representación gráfica de la estructura de organización interna", también se les conoce como cartas, gráficas o cuadros de organización.

Cuadro 2.1 Carta descriptiva de un programa académico

Fecha-hora	Objetivos	Temas	Actividades	Evaluación
	Desarrollar habilidad en la técnica	"Alimentación forzada"	Exposición teórica y práctica	Devolución de procedimiento
	Analizar los principios de la técnica	Gastroclisis	Exposición teórica	A través del desarrollo de conclusiones
	Describir los factores ambientales que influyen en la salud	Factores ambientales que influyen en la salud pública	Discusión en subgrupos de trabajo	Examen de conocimientos

Cuadro 2.2 Carta descriptiva de un programa de supervisión

Fecha-hora	Aspecto	Actividades	Evaluación
	Supervisión en servicios	Revisar material de curación Valorar el estado físico del material, equipo e instrumental del servicio de urgencias	Por comparación con el inventario, determinar el estado físico del material y el equipo
	Con pacientes	Observar la satisfacción de necesidades	Por observación con formato, y por la opinión de los pacientes
	Con personal	Actualizar expedientes	Con documentos proporcionados por el personal

Función

La función de los organigramas es establecer los niveles jerárquicos, con sus correspondientes líneas de autoridad y responsabilidad, delimitar funciones, relaciones y coordinación entre los diversos puestos.

Importancia

Representan la estructura de organización, ofreciendo en forma sintetizada un panorama general del funcionamiento interno.

Niveles de un organigrama (fig. 2.1)

Al estructurar el organigrama, deben considerarse como niveles de organización los siguientes:

- Estratégico. Es el nivel más alto de dirección, donde se toman decisiones, se establecen las políticas, las estrategias y los objetivos de la organización.
- Directivo intermedio. Dependiendo de la organización, el nivel directivo intermedio es el encargado de administrar las organizaciones.
- Operativo. Es el nivel encargado de la ejecución de las funciones y actividades específicas de la empresa.

Requisitos de un organigrama

Al elaborar un organigrama debe considerarse cumplir con algunos requisitos, entre otros:

1. El diseño debe representar la estructura real de organización interna.
2. Si el organigrama se diseña por puestos de responsabilidad, **no mezclar** funciones o departamentos. Se diseñan siendo uniformes los señalamientos en las casillas correspondientes, es importante dejar claro que: los **puestos** son director, jefe de departamento, supervisor, etcétera. **Funciones**: dirección, supervisión, etcétera. **Departamentos**: compras, ventas, almacén, etcétera.
3. La claridad en su estructura es importante para comprenderlo, el organigrama debe reflejar la estructura de organización en forma simple.
4. Al elaborar los organigramas debemos recordar que se manejan tres niveles de organización que son: estratégico, intermedio y operativo, por lo que el diagrama debe considerarlos.

Tipos de organigramas

Los organigramas pueden mostrar diversas formas de organización, entre los tipos más comunes tenemos:

Figura 2.1 Niveles de un organigrama

NIVEL ESTRATÉGICO
DIRECCIÓN
DIRECTIVO INTERMEDIO
JEFE DE ENFERMERAS
JEFE DE ENSEÑANZA
OPERATIVO
SUBJEFE
SUBJEFE
PERSONAL

- lineal
- funcional
- con posición de "staff"
- horizontal
- escalar
- circular y matricial

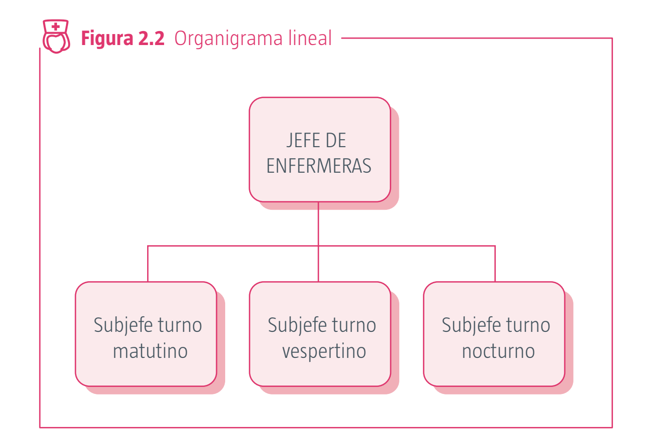
Organigrama lineal

El organigrama lineal representa el primer sistema de organización que fue adoptado por las organizaciones. Un organigrama lineal representa un modelo clásico de la administración.

En el sistema lineal, la autoridad fluye por orden descendente y sólo de una fuente. Es un diagrama fácil de elaborar. Es sencillo, comprensible y define jerarquías. El sistema de organización representado en un organigrama lineal es indicativo de que permite a los niveles directivos la toma de decisiones arbitrarias, fomenta la rigidez de autoridad, favorece la autocracia y no apoya el ascenso por escalafón.

No es recomendable una organización lineal pura (que difícilmente se produce), ya que se propicia la centralización.

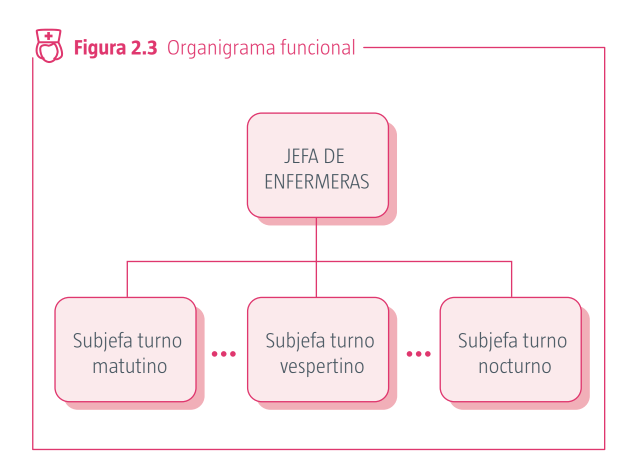
Figura 2.2 Organigrama lineal



Organigrama funcional

El organigrama funcional expresa un sistema de organización funcional, en dicho sistema la autoridad fluye de más de una fuente. El modelo de organización funcional que se describe en un organigrama de este tipo, pretende evitar la centralización, y al mismo tiempo

Figura 2.3 Organigrama funcional



impedir que varias personas den órdenes a un mismo subordinado.

Este sistema de organización favorece la flexibilidad en las acciones, evita la centralización, propicia la comunicación y coordinación, y favorece el ascenso por escalafón. La existencia en una empresa de un organigrama funcional nos indica que los niveles de dirección requieren de mayor capacidad de liderazgo, y que la responsabilidad no está delimitada en forma estricta.

Organigrama con posición de "staff"

La posición "staff" es una posición en la que no se tiene mando. La posición "staff" puede ser asumida por una persona o por varias, su propósito es dar consulta, asesoría y consejo. La especialización, conocimiento y experiencia de los integrantes de la posición "staff" se aprovechan para lograr los objetivos. Se pretende que la toma de decisiones sea apoyada por la posición de "staff".

En la figura 2.4 se muestra una posición "staff" que es la de enseñanza. El organigrama es similar al anterior porque refleja una estructura de organización funcional, sin embargo, puede notarse la inclusión de otras líneas en las relaciones graficadas, pueden ser líneas discontinuas, líneas punteadas, o cualquier otro tipo de líneas, excepto la línea continua.

Organigrama horizontal

El organigrama horizontal refleja un sistema de organización funcional. La autoridad esquematizada fluye de izquierda a derecha. La expresión de un sistema reflejado en el organigrama horizontal es romper con el esquema tradicional de la posición lineal, y con ello, terminar con la centralización que la autoridad lineal determina.

Figura 2.4. Organigrama con posición "staff"

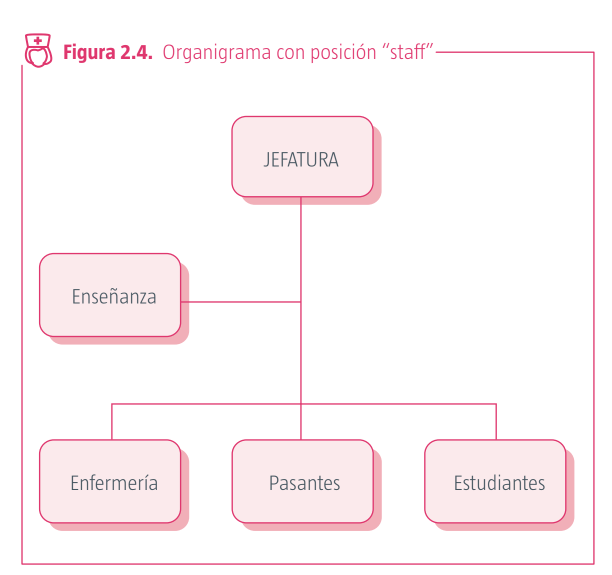
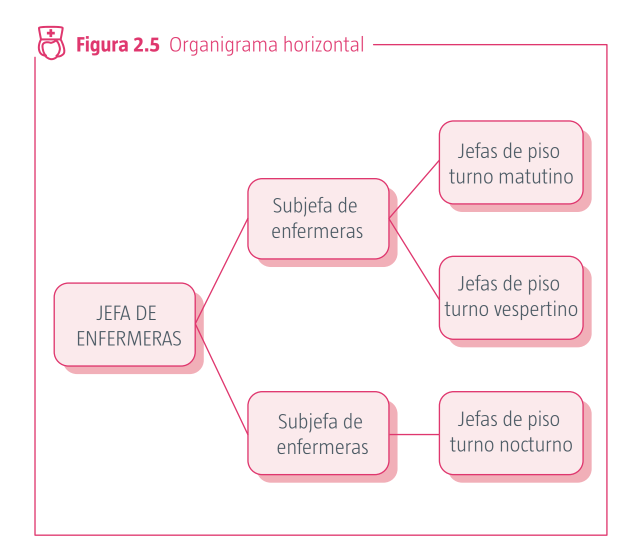


Figura 2.5 Organigrama horizontal

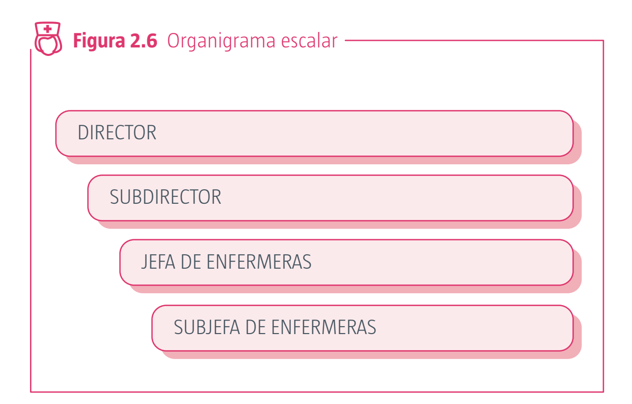


Organigrama escalar

El organigrama escalar representa mediante sangrías los niveles de autoridad. Cuanto más desciende la autoridad, tanto mayor es la sangría.

El organigrama escalar semeja una escalera invertida, representa también un sistema de organización lineal porque la autoridad fluye de arriba hacia abajo.

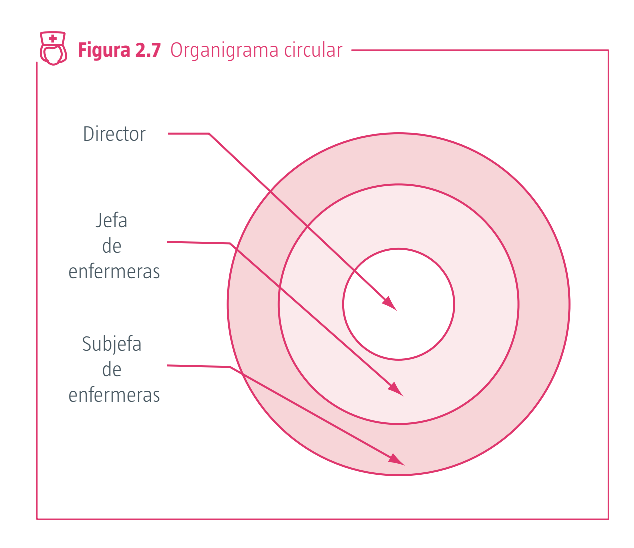
Figura 2.6 Organigrama escalar



Organigrama circular

El organigrama circular muestra los niveles de dirección por sectores, se utilizó en forma entusiasta por empresas que aplicaron un modelo neoclásico de la administración. Representa una organización de tipo funcional, mientras mayor es el círculo, menor es la autoridad.

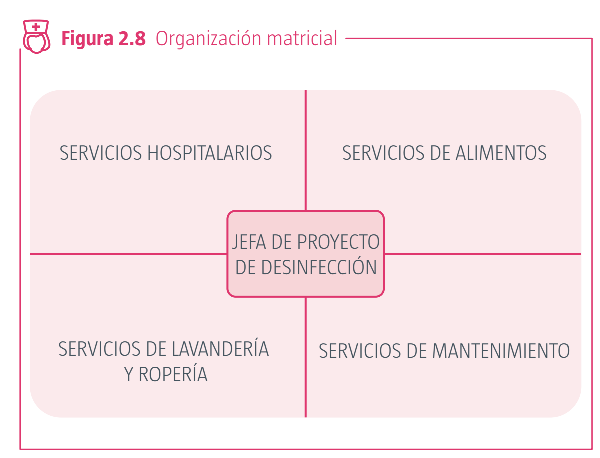
Figura 2.7 Organigrama circular



Organigrama matricial

La organización matricial tiende a abandonar la organización tradicional de jerarquías, y viola el principio clásico de la unidad de mando.

Figura 2.8 Organización matricial



Se pretende representar grupos de trabajo, comisiones o programas especiales. Son sistemas de organizaciones temporales y adaptables.

En los organigramas, las relaciones entre departamentos y por niveles jerárquicos se expresan de una manera clara, a través de ciertas claves de comunicación expresadas por símbolos y líneas.

Además de los organigramas, existen otras herramientas como las normas, las reglas, los manuales, los procedimientos, etcétera, cuyo diseño permite el proceso de organización.

Por otra parte, además de los métodos y técnicas de la organización formal como los análisis, descripciones y valuación de puestos, encontramos instrumentos para estructurar funciones, dividir el trabajo y clarificar las relaciones e interdependencias.

Algunas de las técnicas y herramientas comunes en las organizaciones empresariales son las que se detallan a continuación.

b. Procedimientos

Definición

La palabra procedimiento implica acción; de acuerdo con lo anterior, los procedimientos se escriben para asegurar que el personal actúe conforme se le indica.

Los procedimientos son guías de acción detallada, se expresan en forma escrita y se plasman en documentos, se redactan señalando paso por paso las actividades necesarias para ejecutar el procedimiento.

Generalmente los procedimientos se concentran en manuales o instructivos, y su esencia es la secuencia

cronológica de las acciones requeridas según el tipo de procedimiento.

Función

La función de los procedimientos en los procesos operativos de la organización es muy importante, ya que éstos se utilizan para orientar la acción de personal a nivel aplicativo.

Importancia

Su importancia radica en que, a través de los procedimientos, se puede señalar la secuencia cronológica de las acciones que sea más adecuada para obtener resultados positivos.

Requisitos

1. **Fijarse por escrito.** El procedimiento se detalla por escrito con el propósito de orientar al personal para su ejecución.
2. **Tener secuencia y coherencia.** Al redactar los procedimientos, se establece el orden con el que habrá de realizarse, la relación lógica y sistemática de las acciones, los propósitos y los resultados que se esperan.
3. **Evitar duplicidad.** Un procedimiento escrito implica que debe ejecutarse tal y como se indica, evitando diseñar una misma acción con procedimientos distintos.
4. **Establecer rutinas.** De preferencia, los procedimientos se diseñan para el desarrollo de técnicas y rutinas. Es difícil y complejo diseñar procedimientos para la creatividad, por ejemplo.

En los procedimientos se explican en detalle y paso por paso, las actividades necesarias para lograr un objetivo. Posteriormente los procedimientos suelen integrarse en instructivos, manuales, diagramas de flujo y diagramas de proceso, entre otros.

La aplicación de procedimientos establecidos tiene como propósito esencial simplificar el trabajo y aprovechar al máximo los recursos disponibles. Las ventajas de establecer procedimientos se encuentran en: la reducción del área de decisión, mejorar la eficiencia, y son excelentes para evaluar por comparación. Al igual que otros planes, tienen también jerarquías; es decir, los hay de nivel operativo hasta de nivel directivo.

c. Normas

Definición

Las normas son señalamientos de observancia general, que se establecen para orientar la conducta en sentido positivo.

Función

La función de las normas en la organización es establecer señalamientos generales para orientar las acciones del personal hacia el logro de los objetivos organizacionales, mantener la disciplina y el orden.

Importancia

Su importancia radica en señalar líneas generales y requisitos para ejecutar las actividades.

Requisitos

- **Fijarse por escrito.** Las normas se emiten para ser aplicadas, son disposiciones legales que deben cumplirse. La omisión o el desconocimiento de las normas no eximen de responsabilidad. Como son establecidas en documentos normativos, se infiere que deben expresarse por escrito.
- **Difusión.** Además de fijarse por escrito, las normas deben difundirse por toda la organización, a fin de asegurar que los trabajadores y directivos de la organización las conozcan.
- **Orientar la conducta.** Una norma estatuye un deber, su propósito es que la conducta mostrada sea la conducta debida.

Ejemplos

1. Todo el material e instrumental de cirugía **deberá** llevar doble envoltura.
2. La atención al público **debe** ser continua y permanente.
3. El personal de nuevo ingreso **deberá** ser capacitado.
4. El personal de nivel operativo **deberá** solucionar sus problemas con su jefe inmediato superior.

d. Reglas

Concepto

Las reglas son señalamientos imperativos, sujetos a sanción en caso de no ser aplicados.

Función

La función esencial de las reglas es establecer medidas disciplinarias, ordenar y fijar requisitos para el funcionamiento adecuado de la organización. Las reglas se establecen en documentos denominados reglamentos.

Importancia

Las reglas y reglamentos son importantes porque representan la seguridad de que las acciones y comportamientos de las personas sean las adecuadas. La disciplina y la convivencia armónica de los trabajadores al interior de la organización, son aspectos que se establecen en los reglamentos. El respeto y la conducta positiva se autorizan en los reglamentos, las violaciones al reglamento son sancionadas.

Requisitos al elaborar las reglas

1. Expresar por escrito las normas e integrarlas en un documento especial que se denomina reglamento.
2. Darse a conocer a todos los miembros de la organización.
3. Asegurar su observancia y cumplimiento.
4. Servir de control efectivo.
5. Deben estar acordes con las leyes respectivas. Al elaborar los reglamentos se deberá cuidar que no haya violaciones a la legislación. Prever su aprobación jurídica.

Ejemplos de reglas

- Queda prohibido permanecer en la institución fuera de las horas de trabajo.
- No introducir comida a los servicios.
- Queda prohibido entrar a la sala de quirófanos sin el uniforme reglamentario.

e. Manuales

Definición

Un manual es la concentración sistemática en un folleto o libro fácil de manejar, de los elementos administrativos propuestos para alcanzar un objetivo.

Función

La función de los manuales en una organización, es garantizar la conducta uniforme. Otra función de los manuales es orientar al personal en el desempeño de su trabajo.

Los manuales pueden también convertirse en parámetros de control cuando se utilizan para medir y comparar la ejecución del plan.

Objetivos de los manuales

1. Precisar funciones en un documento denominado manual, con el propósito de que los miembros de la organización tengan una fuente de información adecuada para realizar su trabajo.
2. Unificar criterios en la realización de las acciones de la empresa o institución.
3. Simplificar el trabajo, actuando como elemento de consulta para realizar bien el trabajo y no tener que repetirlo.
4. Orientar la selección de personal, por medio de las descripciones de puesto, perfil del trabajador, descripción de trabajos.
5. Establecer rutinas de trabajo confiables en los manuales de procedimientos.
6. Permitir el mejor aprovechamiento de recursos a través de la ejecución de funciones establecidas en los manuales de organización.
7. Facilitar la adaptación del personal de nuevo ingreso, por medio de la introducción al puesto y los manuales de bienvenida.
8. Obrar como medio de comunicación entre niveles de autoridad y responsabilidad establecidos en los manuales de organización.
9. Servir de instrumento de control al ser utilizados los manuales como parámetro de medición.

Elaboración

Para elaborar los manuales es conveniente recurrir a documentos legales y a personal operativo y directivo, además de la observación directa en el trabajo. La información debe ser uniforme y hay que utilizar la terminología correcta. Para el diseño de los manuales se integra una comisión con directivos, personal de nivel operativo y personal especializado en el área de que se trate.

Difusión

Los manuales deben ser conocidos por todos los involucrados a efecto de que efectivamente cumplan su función. Se entregarán en forma gratuita y en sesiones de instrucción y aclaración de dudas.

Clasificación

Por su área de aplicación, los manuales se clasifican en:

- Macroadministrativos. Los manuales macroadministrativos contienen elementos relativos a la organización, incluyendo departamentos, áreas, secciones y relaciones externas.
- Microadministrativo. El manual microadministrativo se integra por elementos de la organización pero referentes a un departamento, una sección o un área.

Por su contenido, se clasifican en manuales de:

- Organización.
- De procedimientos.
- Múltiples.

A continuación se explica por separado cada uno de estos tres tipos.

Manuales de organización

Éstos contienen los elementos administrativos que expresan la esencia de la organización y su funcionamiento, son manuales de organización los que incluyen en su contenido los siguientes aspectos:

A. Manual de objetivos.
B. Manual de programas.
C. Manual de políticas.
D. Manual de organigramas.
E. Manual de descripciones de puestos.
F. Manual de reglamentos.

Para **elaborar un manual de organización, se sugiere incluir los siguientes aspectos:**

1. Datos generales.
2. Contenido (por capítulos).
3. Introducción.
4. Directorio (principales funcionarios).
5. Antecedentes históricos de la institución.
6. Base legal.
7. Estructura y organización.
8. Organigramas.
9. Descripción de puestos.
10. Otros manuales.
11. Bibliografía.

Se cuidará que los manuales se elaboren en hojas que puedan cambiarse fácilmente cuando sea necesario hacer correcciones, a fin de que sean vigentes durante el mayor tiempo posible. Deben ser revisados en forma periódica y actualizados.

Manual de procedimientos

Contiene la secuencia cronológica de las operaciones de un determinado trabajo.

Para su elaboración es necesario establecer los siguientes aspectos:

1. **Datos generales.** Se incluyen en este apartado, el nombre y la razón social de la institución, el nombre genérico de los procedimientos, fecha y directorio.
2. **Contenido.** Se refiere al índice de contenido.
3. **Introducción.** Se señalan las razones por las cuales se elaboró el manual y la justificación del mismo.
4. **Procedimientos.** Los procedimientos se describen incluyendo; Objetivos del procedimiento, Áreas de aplicación, Descripción por pasos, Gráficas.
5. **Bibliografía.**

Manual múltiple

Contiene aspectos relativos al funcionamiento de la organización y, al mismo tiempo, aborda procedimientos generales.

Para su elaboración, debe seguirse el orden que se da a los manuales de organización. Un ejemplo de manuales múltiples son los manuales de bienvenida, que contienen aspectos de organización y procedimientos generales

para personal que ingresa a la empresa como: rutinas de trabajo, papelería que se maneja, etcétera.

f. Análisis de puestos

Definición

Es el estudio científico y la exposición de todas las circunstancias que concurren en un puesto. También es la descripción del trabajo que ha de efectuarse y de las aptitudes necesarias para hacerlo bien.

Si se quiere obtener la máxima productividad, es necesario colocar en el puesto a la persona adecuada, en vez de adecuar el puesto a las capacidades de la persona.

Objetivos

- Mejorar los sistemas de trabajo. Cuando se ajusta el trabajo a los señalamientos declarados en la investigación sobre los puestos necesarios, evidentemente se mejora la forma de trabajar.
- Orientar la distribución y selección de personal. Un análisis de puestos, además de mostrar la forma más adecuada de dividir el trabajo, permite al departamento de Recursos Humanos una selección más acorde con las necesidades de la organización.
- Delimitar las funciones. Al delimitar las funciones de acuerdo a los puestos necesarios, es posible determinar las responsabilidades en la ejecución de actividades.

Elaboración

El estudio debe ser realizado por una comisión integrada por un asesor jurídico, un representante sindical, un supervisor, un jefe de servicio y un miembro del personal.

Ventajas

- Delimita funciones y responsabilidades. El análisis del puesto permite precisar las funciones correspondientes porque: el estudio precisa las actividades, relaciona el trabajo con otros similares, señala las interdependencias, se aprecian los obstáculos y determina el grado de responsabilidad necesaria para ejecutar el trabajo.
- Permite una remuneración más justa. Cuando se aprecian en detalle las funciones y su correspondiente responsabilidad, se hace posible valuar el esfuerzo, la habilidad y los requisitos necesarios al puesto, lo que apoya la valuación justa y equitativa del trabajo.
- Contribuye a una mejor selección de personal. Un análisis de puestos apegado a la técnica científica, puede utilizarse para seleccionar personas que cumplan con los requisitos al puesto.
- Propicia la elaboración de manuales. Los manuales que contienen las funciones a realizar por los trabajadores en cada puesto, son elaborados con argumentos válidos que se obtienen del análisis de puestos.
- Asegura una mejor planeación y distribución de personal. Las funciones definidas y la división del trabajo que contienen en conjunto los análisis de puestos, son una herramienta importante para la planeación y distribución de los recursos humanos.
- Permite mejorar los sistemas de trabajo. El estudio de las interdependencias y relaciones entre puestos, puede utilizarse para diseñar estrategias de trabajo.
- Actúa como instrumento de información en los programas de orientación e introducción al puesto.

Para elaborar un análisis de puestos es necesario aplicar el método científico. Los aspectos motivo de la investigación serán:

1. Habilidad y capacidad mental que requiere el puesto.
2. Esfuerzo físico necesario.
3. Responsabilidad y salud mental.
4. Condiciones de trabajo.
5. Riesgos de trabajo.

Nadie conoce mejor los detalles exactos del puesto que el que lo realiza; por tanto, la información pertinente al puesto se debe recabar no sólo a nivel directivo sino a nivel operativo. Los datos obtenidos a través de la información proporcionada por los niveles mencionados deben ser lo más objetivos posible, se separarán las características especiales del personal que ocupe el puesto.

Una vez recabada la información, el análisis de los resultados se hace separando aquellos datos que constituyen el trabajo, de los datos que se refieran a las aptitudes y actitudes que son necesarias para desempeñar el puesto.

Los datos sobre las actividades propias del puesto se utilizan para elaborar y describir el puesto, mientras que las aptitudes y actitudes se utilizan para elaborar el perfil de la persona adecuada para desempeñarlo.

El análisis de puestos culminará con las descripciones correspondientes denominadas: "descripción de puestos".

g. Descripción de puestos

Definición

La descripción de puestos se constituye en un documento en el cual se consignan las funciones, relaciones, jerarquías, requisitos y percepciones referentes al puesto.

La descripción de puestos tiene en la actualidad una importancia distinta a la que le fue asignada en el modelo administrativo neoclásico, quien le dio origen.

Objetivos de la descripción de puestos

- **Delimitar funciones.** La descripción de puestos refleja exactamente qué le corresponde hacer a cada nivel de responsabilidad.
- **Orientar al personal.** Cuando es necesario, el personal puede consultar su descripción de puesto y actuar en consecuencia.
- **Facilitar la supervisión.** Cuando se adiestra, se orienta o se enseña al personal, la descripción de puesto suele ser ampliamente significativa. En la evaluación de personal supervisado, es también verdaderamente útil la descripción de puesto.
- **Apoyar la valuación de puestos.** Para determinar el valor del trabajo que cada quien realiza, la descripción de puesto facilita el proceso.
- **Mejorar la administración de personal.** La administración de personal incluye desde la planeación, pasando por las técnicas de integración y el control; en cada una de las funciones administrativas, la descripción de puestos es una herramienta importante.

Aspectos necesarios al describir un puesto

Con el modelo neoclásico los aspectos necesarios para describir un puesto fueron afinándose, e incluyeron a detalle todas las funciones y actividades que requiere un puesto para cumplir con los objetivos de la organización.

El propósito fundamental de la descripción de puestos fue originalmente utilizar al máximo los recursos y controlar la productividad al distribuir adecuadamente todas las acciones necesarias para ejecutar un plan.

Los aspectos a considerar para describir un puesto son:

1. Título del puesto.
2. Ubicación.
3. Especificación de funciones y actividades.
4. Jerarquías de puesto.
5. Requisitos para ocupar el puesto.
6. Habilidad y destreza necesarias.
7. Capacidad física apropiada al puesto.
8. Capacidad mental.
9. Responsabilidad.
10. Condiciones de trabajo.
11. Percepciones referentes al puesto expresadas en dinero.

Con el modelo de calidad, las descripciones de puestos tienen otra orientación, pero se constituyen en elementos importantes en todas las áreas funcionales.

Actualmente, la descripción de puestos se utiliza para establecer estándares de calidad, cada aspecto o actividad a realizar tiene parámetros de medición. En la reingeniería, la descripción de puestos se utiliza para definir los procesos y para integrar aspectos dispersos.

Cabe señalar que las descripciones de puestos se integraron con el paso del tiempo en los profesiogramas y contratos de trabajo, sin embargo, no se encuentran en las instituciones de salud descripciones de puestos como tales.

No conocemos las razones por las cuales no se tienen descripciones de puestos detalladas en el sistema de salud, por lo que, de acuerdo con el enfoque original, presentamos en el cuadro 2.3 un ejemplo de una descripción de puesto en enfermería.

h. Valuación de puestos

Definición

La valuación de puestos consiste en determinar el valor de cada puesto, estableciendo diferencias en la percepción. Lo anterior se realiza de acuerdo con parámetros que se delimitan según las funciones que se desarrollen.

Objetivos

- Equidad en los salarios. La valuación de puestos se realiza conforme al principio de "igual trabajo, igual salario".

Cuadro 2.3 Descripción de puesto

Datos generales	
Nombre del puesto:	Enfermera instrumentista
Dependencia:	Hospital General de Zona
Horario:	De 7:00 a 15:00 horas

Descripción genérica

La enfermera instrumentista es el eje principal del área quirúrgica. Es la persona encargada de dirigir, distribuir y controlar los recursos humanos y materiales dentro de un quirófano. El buen trabajo, el adecuado trato al personal y la precisión en las indicaciones que deben seguirse, redundarán en el logro de los objetivos trazados.

Descripción específica

La enfermera instrumentista realizará las siguientes funciones:

1. Con un día de anticipación debe enterarse de la programación de intervenciones quirúrgicas en las que participará, a fin de preparar oportunamente el instrumental quirúrgico necesario.
2. Presentarse al quirófano con puntualidad y debidamente uniformada, y cambiar su uniforme por el apropiado en la sala de operaciones.
3. Verificar si se modificó la programación.
4. Solicitar en la central de equipos el instrumental, ropa y material que va a utilizar, así como firmar el vale correspondiente.
5. Supervisar el correcto aseo de la sala y vigilar que el mobiliario esté completo y en su lugar.
6. Cerciorarse del funcionamiento de los aparatos electromédicos.
7. Verificar la identificación del paciente, por el brazalete.
8. Con ayuda de la enfermera circulante, abrir los bultos de ropa, instrumental y suturas.
9. Iniciar el lavado de manos 15 minutos antes de la hora fijada para la intervención.
10. Usar bata y guantes estériles: cubrir las mesas con la ropa apropiada; colocar y preparar instrumental, material de suturas, soluciones, gasas, compresas y, en general, lo necesario.
11. Contar el instrumental indicado en las tarjetas; con ayuda de la enfermera circulante, contar el material de esponjear.
12. Ayudar al equipo médico a vestirse con ropa estéril.
13. Proporcionar las tinturas para delimitar el área quirúrgica y realizar la asepsia de la misma; proporcionar los campos estériles para vestir al paciente.
14. Conservar la asepsia durante toda la operación.
15. Conocer los tiempos quirúrgicos, para anticiparse al cirujano.
16. Mantener ordenado y limpio el instrumental durante la intervención quirúrgica.
17. Hacer el recuento del material de esponjear y de las agujas de sutura, antes de cerrar la cavidad y antes del cierre de la piel.
18. Entregar a la enfermera circulante las muestras para estudio histopatológico.
19. Al terminar la operación, ayudar al arreglo final de la herida.
20. Retirar los campos del paciente y verificar que no se encuentre instrumental en ellos.
21. Lavar y secar el instrumental quirúrgico en colaboración con la enfermera circulante; integrar la charola y entregarla a la central de equipos y esterilización (CEYE).
22. En casos sépticos, seguir los lineamientos correspondientes.
23. Notificar al jefe de piso respecto al instrumental defectuoso.
24. Permanecer en la sala de operaciones durante todo el acto quirúrgico.
25. Cuando la operación se prolongue fuera de su horario, lo hará saber al jefe de piso por conducto de la enfermera circulante, para que ella solucione el caso.
26. En caso de defunción, notificar al jefe de piso y auxiliar a la enfermera circulante en la preparación del cuerpo.
27. Con ayuda de la enfermera circulante y el personal de intendencia, preparar la sala de operaciones para reiniciar el ciclo.
28. Comunicar a la enfermera instrumentista del turno siguiente, el número de compresas de esponjear, gasas e instrumental que se estén utilizando.
29. Colaborar en el adiestramiento de personal de nuevo ingreso.
30. Asistir a cursos de actualización relacionados con su profesión.

Cuadro 2.3 Descripción de puesto *(continuación)*

Requisitos de ocupación
1. Ser especialista en enfermería quirúrgica o como instrumentista. 2. Poseer destreza manual. 3. Mostrar capacidad de reacción rápida y actitud positiva en situaciones inesperadas. 4. Ser discreta. 5. Ser observadora. 6. Saber trabajar en equipo. 7. Tener capacidad de organización. 8. Tener buena salud física. 9. No tener malformaciones congénitas en manos y pies. 10. Hacerse estudios periódicos de manos, pies, exudado faríngeo y VDRL.
Experiencia
La enfermera instrumentista deberá tener por lo menos un año de experiencia en el quirófano, para obtener el puesto.
Responsabilidad
1. En el manejo de datos confidenciales, como los de diagnóstico y pronóstico de los pacientes. 2. En el cuidado del equipo, material y mobiliario del área quirúrgica. 3. En el manejo de documentos e informes, expedientes y libretas de control. 4. En la supervisión del área, organización, dirección y control de la sala. 5. En la recopilación de datos y su interpretación, al proporcionar informes delicados e importantes. 6. La responsabilidad: se califica de máxima.
Ubicación
1. Nivel jerárquico: Especialista. 2. Relaciones de mando: Sobre enfermeras auxiliares e intendentes. 3. Puesto inmediato superior: Jefe de servicio. 4. Puesto inmediato inferior: Enfermera general.
Percepciones referentes al puesto
• Sueldo base. • Prestaciones de tipo económico.

- Percepción acorde con las funciones. De acuerdo con el grado de conocimientos y complejidad que requiere determinado trabajo, se establece el pago correspondiente por el mismo.
- Delimitar funciones. Una valuación de puestos permite separar por funciones y grado de importancia, complejidad y conocimientos, lo cual puede utilizarse para delimitar funciones.

Función

La función de la valuación de puestos es primordialmente el manejo racional de los recursos financieros de la organización.

Desventajas

La delimitación de funciones y su valor dependen de las posibilidades económicas de la empresa.

Elaboración

Interviene una comisión integrada por un asesor jurídico, un representante sindical, un jefe de departamento y un miembro del personal aplicativo del puesto en cuestión.

Métodos

Los más usuales son:

- por grados
- por series
- por comparación
- por puntos

Para valuar puestos se clasifican las funciones, se asignan valores a las actividades, y la sumatoria determina el valor del puesto.

Aspectos que se consideran al valuar puestos

- Grado de complejidad de las funciones y actividades.
- Preparación y experiencia para el puesto.
- Habilidades y destrezas requeridas.
- Esfuerzo necesario.
- Riesgos de trabajo.
- Condiciones laborales.
- Nivel de autoridad inherente al puesto.
- Puestos similares y percepciones económicas.

3. Técnicas del control

Algunas técnicas del control de uso frecuente son las señaladas a continuación.

a. Informes

Concepto

Los informes son documentos escritos en los cuales se presentan datos y cifras en forma ordenada y significativa, que son útiles para evaluar, volver a definir o tomar decisiones.

Requisitos

- Los informes deben presentarse a tiempo, es decir, ser oportunos.
- Los datos y cifras deben corresponder a la realidad, y ser precisos.
- Los aspectos informados serán detallados y completos, es decir, íntegros.
- Los datos y cifras deben ser comprobables.
- Los aspectos a informar deben ser importantes y congruentes.
- Presentar la información sistemática y organizada.

Los objetivos de los informes son:

1. Constituir la base para la toma de decisiones con información real, íntegra, veraz y oportuna.
2. La información proporciona datos significativos para actualizar los planes y programas.
3. Servir para coordinar esfuerzos a todos los niveles de autoridad.
4. Sintetizar información importante.
5. Ahorrar tiempo en el análisis de la organización.

Clasificación

Los informes pueden clasificarse según el propósito, según el diseño, según el contenido, etcétera. Los más comunes son:

Tipos de informe {
- Cualitativos
- Cuantitativos
- De control
- De planeación
- Provocados
- Solicitados

Informes cualitativos

Consisten en presentar datos relevantes en forma narrativa con inclusión o no de cifras o datos estadísticos, se ordena y presenta la información procurando mostrar una visión integral del aspecto a informar.

Informes cuantitativos

Son informes con datos numéricos, que son organizados y presentados en forma estadística. Su función es la de mostrar en forma gráfica y en detalle los aspectos específicos que requieren de acciones correctivas.

Informes de control

Son aquellos que se realizan en forma rutinaria y previamente programada para medir los avances o para comparar el logro de metas en espacio y tiempo determinado.

Informes provocados

Son aquellos informes especiales que se realizan cuando existen desviaciones en el logro de objetivos o metas. Las fallas o deficiencias requieren ser examinadas y por lo mismo, se precisa de información especial.

Informes solicitados

Sólo se incluye el hecho, actividad o función sobre la cual se desea conocer a fondo.

Periodicidad

Según el propósito de los informes, éstos pueden ser: diario, semanal, mensual, semestral o anual.

Estructura del informe

1. Preliminares. Son los datos generales de presentación del informe, incluyen: la portada, las referencias, directorios, contenido.
2. Introducción. Puede presentarse en forma convencional o con una justificación.
3. Informe cualitativo. Son los datos en forma narrativa que son señalados por temas, capítulos, títulos y subtítulos.
4. Informe cuantitativo. Puede presentarse en sección separada o integrado al texto del informe cualitativo.
5. Cuadros y gráficos.
6. Conclusiones y sugerencias.
7. Fuentes de información.
8. Anexos.

No todos los informes se presentan de la misma forma que la mencionada, algunas organizaciones tienen formatos especiales en los cuales sólo se vacían los datos para el informe.

Independientemente de la estructura mencionada, que puede servir de apoyo a quienes inician a elaborar informes, es importante adquirir habilidad al realizarlos.

4. Técnicas administrativas aplicadas a enfermería

Las técnicas, las herramientas y los métodos administrativos, tienen amplia aplicación en los servicios de enfermería.

Una de las funciones de los jefes de enfermeras, que constituye sin duda alguna una aportación significativa a la administración en enfermería, es el suministro de personal de enfermería.

Para el suministro de personal en los servicios de enfermería se utilizan diversos métodos y técnicas. En forma general, se utilizan tres métodos que son:

- El sistema de clasificación de pacientes por diagnóstico.
- El suministro de personal de acuerdo con la gravedad del paciente.
- Y la asignación de personal por tiempo requerido para la atención de enfermería.

Para clasificar la atención de enfermería, se han ideado y diseñado indicadores y sistemas a nivel internacional.

La experiencia y la práctica de líderes en enfermería se cristaliza en la aportación de reconocidas administradoras, como por ejemplo, la Comisión para Administradores de Servicios Hospitalarios en Estados Unidos de América, la Asociación de Enfermeras Visitadoras de Cleveland, etcétera; ellas presentaron sus proyectos, mismos que sirvieron de base para investigaciones posteriores al respecto.

Por lo que respecta a México, el suministro de personal de enfermería a los servicios se ajusta a los estudios realizados por organizaciones de enfermería como la Asociación Nacional de Escuelas de Enfermería (ANEE), A.C., actualmente organizada en una Federación; El Colegio Nacional de Enfermeras (CNE), A.C., y otras.

La investigación realizada por distinguidas representantes de la enfermería en el país, incluyó un estudio de sombra, aplicado en instituciones hospitalarias a nivel nacional; con el propósito de determinar con detalle el tiempo empleado por las enfermeras en la atención de pacientes. La influencia de la administración científica en la década de 1950, fue determinante para establecer

una forma especial para calcular personal necesario en los servicios.

El sistema de salud adoptó la operación matemática y la incluyó en sus actividades para contratar enfermeras.

Con el tiempo, el suministro de personal de enfermería en el sistema de salud en México atendió a las indicaciones de las organizaciones internacionales como la Organización Mundial de la Salud, OMS, y la Oficina Panamericana de Salud, OPS, incorporando al suministro de personal los indicadores sugeridos.

El resultado de los estudios de investigación, la influencia de la administración científica, y las sugerencias de organismos internacionales fue un método para calcular el personal de enfermería necesario en los servicios de salud, el cual se ha utilizado para el suministro de personal.

a. Cálculo de personal de enfermería

Concepto

El cálculo de personal de enfermería es una operación matemática cuyo propósito es determinar el número de enfermeras que se requieren, para dotar a un servicio de salud específico de los recursos humanos indispensables para su funcionamiento.

Recomendaciones

1. Tomar en cuenta la capacidad instalada de los servicios; es decir, el total de camas que tiene el servicio, el total de consultorios, el total de salas de quirófano, etcétera. Algunos hospitales realizan el cálculo de personal de enfermería necesario por el promedio de ocupación, lo cual, no se recomienda porque la capacidad de los servicios puede ser completa y se presentan problemas para dotar de los recursos indispensables.
2. Considerar la complejidad de los tratamientos médicos y de enfermería que requieren los pacientes según el nivel de prevención y servicio especializado de que se trate.
3. Calcular de acuerdo al área de atención correspondiente según el indicador.
4. Otro factor importante a tomar en cuenta es el sistema de organización que utiliza la institución de salud, ya que si éste es lineal, requiere menos personal que el sistema de organización funcional.

Indicadores

Las cinco categorías para la atención de enfermería que son aceptadas y aplicadas para el suministro de personal son:

- I. Cuidados mínimos.
- II. Cuidados parciales.
- III. Atención directa.
- IV. Cuidado intensivo intermedio.
- V. Cuidado intensivo.

Indicadores para calcular personal de enfermería según el tratamiento

Cuadro 2.4

Categoría de tratamiento	Horas necesarias (en 24 horas)
I. Cuidados mínimos (convalecencia, consulta externa, atención domiciliaria y franca recuperación).	1 a 2 horas
II. Cuidados parciales (hospitalización, no graves o delicados).	3 a 4 horas
III. Atención directa (pacientes delicados, de cirugías, pacientes pediátricos y prematuros).	5 a 6 horas
IV. Cuidado intensivo intermedio (pacientes de urgencias, con necesidad de reanimación, pacientes graves, pacientes con tratamientos complejos y en vías de recuperación).	7 a 8 horas
V. Cuidado intensivo (pacientes graves en fase complicada de tratamiento, pacientes en posoperatorio mediato y pacientes con tratamiento de tercer nivel de atención médica).	10 a 14 horas

Las diferentes denominaciones por especialidad médica que son comunes en los sistemas de salud conforman la base para establecer los indicadores de personal de enfermería necesario en los servicios.

Los servicios de los hospitales representan los tipos de especialidad médica que se toman en cuenta para calcular personal de enfermería y el correspondiente suministro.

Cuadro 2.5

Servicio	Horas de atención (en 24 horas)
Cirugía	4
Medicina interna y ginecología, así como obstetricia	3
Pediatría	5
Prematuros	6
Terapia intensiva	10
Urgencias	8

Tipos de servicios

- Cirugía.
- Medicina interna.
- Obstetricia.
- Pediatría.
- Prematuros.
- Terapia intensiva.
- Urgencias.

Indicadores para calcular personal de enfermería necesario según el servicio hospitalario

- Para central de equipos y esterilización se calculan una enfermera instrumentista y una enfermera circulante por sala.
- En la toco-quirúrgica y sala de expulsión se calcula una jefe de sala y ocho auxiliares de enfermería para un hospital de 100 camas.

De acuerdo con los turnos de trabajo establecidos en el sistema de salud tenemos los siguientes indicadores:

Indicadores por jornada laboral

También encontramos indicadores para programar suplencias y descansos, los cuales se indican a continuación:

Cuadro 2.6

Jornada de trabajo	% enfermeras (en 24 horas)
Matutino	40
Vespertino	30
Nocturno	30
TOTAL	100

Indicadores para suplencias

En las últimas décadas se ha tomado conciencia de la evolución y desarrollo de la enfermera, actualmente se reglamenta el servicio profesional de enfermería.

Cuadro 2.7

Vacaciones	Una enfermera más por cada 100 si se tienen vacaciones en periodos de 10 días y dos al año.
6° y 7° días	Una enfermera más por cada 6 enfermeras.

En México, las instituciones del sector salud han nivelado y homologado el trabajo de los profesionales. Con la formación de recursos humanos de enfermería a nivel superior de educación, se incluyen en el sistema de salud los espacios para el trabajo de las profesionales de enfermería.

Justo es mencionar que las profesionales de la enfermería ostentan los títulos de licenciadas, maestras y doctoras en enfermería. Subsisten las enfermeras no profesionales como las técnicas en enfermería, los bachilleres en enfermería y otras denominaciones aprobadas por el sistema educativo y que son el legado histórico social de la profesión.

Los indicadores para determinar el personal profesional y no profesional que se requiere según el servicio, se establece en porcentajes.

Indicadores por perfil y servicio

Para calcular personal de enfermería en funciones administrativas, tenemos los siguientes indicadores:

Cuadro 2.8

Servicio	% según perfil
Cirugía, medicina interna, ginecoobstetricia	60% profesional 40% no profesional
Pediatría	80% profesional 20% no profesional
Prematuros, terapia intensiva, urgencias, unidad quirúrgica	100% profesional
Central de equipos y esterilización	10% profesional 90% no profesional

Indicadores para personal administrativo

Cuadro 2.9

Puesto	Número
Jefe de enfermeras	1
Subjefes de enfermeras	1 por jornada en hospitales de 100 camas
Supervisoras	1 por jornada en hospitales por cada 60 camas
Jefe de enseñanza	1 por cada 100 enfermeras
Jefe de servicio	1 por jornada y servicio

Procedimiento para calcular personal de enfermería

El procedimiento para calcular el personal de enfermería necesario en los servicios, se realiza con los siguientes pasos:

1. Calcular las **horas** necesarias de atención de enfermería requerida para el servicio.

Figura 2.9

A. Número de camas (C)

B. Indicador (I)

C. Fórmula: **X = CI**

En donde: X = horas necesarias
C = número de camas
I = indicador

Ejemplo 1. ¿Cuántas horas de atención de enfermería son necesarias para un servicio de pediatría con 20 camas?

$$X = 20\ (5)$$

20 es el número de camas, 5 es el indicador para el servicio de pediatría.

Respuesta: Horas necesarias = 100.

Ejemplo 2. Calcular el personal de enfermería necesario para el servicio, tomando en cuenta los siguientes aspectos:



Figura 2.10

A. Horas que se requieren cubrir con personal de enfermería (H)

B. Jornada de trabajo (J)

C. Fórmula: **X = H/J**

En donde:
X = personal de enfermería necesario
H = horas necesarias de atención
J = jornada de trabajo

Ejemplo 3. ¿Cuántas enfermeras se requieren para un servicio de pediatría con 20 camas?

$$X = 100/8 = 12.5$$

Respuesta: 13 enfermeras.

Nota: cuando obtenemos fracciones, si éstas son de 0.5 en adelante, se eleva al entero, cuando son menores de 0.5 se eliminan. En nuestro ejemplo la fracción es de 0.5, por lo cual la respuesta correcta son 13 enfermeras.

2. Obtenido el número de enfermeras que se requieren para el servicio, se procede a **distribuirlas** por turnos tomando en cuenta los indicadores establecidos.

Ejemplo:

Distribuir el personal de enfermería para un servicio de pediatría con 20 camas para los turnos matutino, vespertino y nocturno.

Cuadro 2.10

Turno	Indicador	Resultado
Matutino	40%	5
Vespertino	30%	4
Nocturno	30%	4

Nota: el turno nocturno requiere doblarse, por razón de que se alterna al personal.

Algunas instituciones doblan el resultado de la distribución para el turno nocturno y otras lo dividen. Lo adecuado es doblar el resultado en todos los casos, por motivo de que el turno nocturno tiene un porcentaje establecido en un indicador, y al dividir al personal, dicho porcentaje también se divide.

3. Como el personal calculado para el servicio no trabaja todo el año, es necesario calcular además el personal de enfermería suplente, lo cual se hace de la siguiente forma:



Figura 2.11

A. Para cubrir vacaciones, 1 más por cada 10 enfermeras en el servicio.

B. Para cubrir 6° y 7° días, 1 enfermera más por cada 6.

Ejemplo:

¿Cuántas enfermeras se requieren para suplencias en un servicio de pediatría con 20 camas?

Respuesta:

De un total de 13 enfermeras se requieren:

- Para 6° y 7° días se requieren dos enfermeras.
- Para suplir vacaciones se requiere una enfermera.

4. Calcular el personal según el perfil que se requiere para el servicio tomando en cuenta los siguientes aspectos:



Figura 2.12

A. Personal con perfil profesional

B. Personal no profesional de enfermería

Ejemplo:

¿Cuántas enfermeras profesionales se requieren para un servicio de pediatría con 20 camas?

Respuesta:

El indicador según perfil, establece que para un servicio de pediatría el 100% debe ser profesional. Por lo anterior, las 13 enfermeras deben ser profesionales, de igual forma las tres enfermeras necesarias para suplencias serán profesionales.

Factores que afectan la dotación de personal

A. Internos. Un factor interno que afecta el suministro y dotación de personal es el presupuesto, porque de acuerdo con lo asignado para contratar enfermeras, la dotación puede ser insuficiente. El ausentismo en el trabajo es otro factor limitante para dotar de personal, porque impide mantener los servicios en los parámetros calculados.

B. Externos. Los factores externos provienen del ambiente en el cual se desenvuelve la institución, por ejemplo, las políticas de salud que condicionan las políticas de la empresa son factores que pueden limitar la dotación de personal o afectarla por razón de establecer líneas para la acción.

C. Macroambientales. Los factores macroambientales pueden influir en el funcionamiento de la institución y por consiguiente en la dotación de personal, por ejemplo, el posicionamiento de la institución y la competencia de instituciones que ofrecen mayor satisfacción a los usuarios, son factores que pueden afectar seriamente la dotación de personal.

Es importante aclarar que los indicadores para calcular personal de enfermería necesario para los servicios, son simplemente indicadores. Los mencionados aquí tienen su base en un estudio realizado hace algunas décadas. Con las nuevas políticas de salud y los impactos de la globalización, además de las tendencias a modificar los sistemas de trabajo, se presenta la necesidad urgente de realizar nuevos estudios para determinar los nuevos indicadores congruentes con los cambios ocurridos en los sistemas de salud.

Ejercicios

Con el cuadro 2.11 de concentración, calcular el personal de enfermería necesario.

b. Cálculo de ausentismo

Concepto

El cálculo de ausentismo es la operación numérica para calcular las ausencias previsibles y preverlas en la dotación de personal de enfermería a los servicios.

Ausentismo. Es la condición que se produce cuando el personal no acude a trabajar.

Algunos factores que ocasionan el ausentismo de personal son los siguientes:

Cuadro 2.11

Servicio	Camas	Indicador	Horas	Enfermeras	Turnos			Suplencias		Perfil	
					M	V	N	Vacaciones	6° 7°	Prof.	No prof.
Prematuros	18										
Pediatría	20										
Medicina interna	30										
Urgencias	15										
Cirugía	20										
Obstetricia	20										
Total		----------									

- Sexo. El sexo femenino falta con mayor frecuencia debido a los múltiples papeles que desempeña en sociedad.
- Motivación. Cuando el trabajo no es satisfactorio para el trabajador aumenta el ausentismo.
- Economía. Cuando se tienen dos o más trabajos con el propósito de aumentar los ingresos, se produce más ausentismo.
- Ambiente físico. Un ambiente físico sin ventilación, iluminación e higiene adecuada, por ejemplo, se refleja en aumento de ausentismo.
- Salud. Los problemas de salud que tienen los trabajadores son la principal razón para el ausentismo.

Clasificación del ausentismo

- Ausentismo justificado. Es la condición que se produce cuando el trabajador se ausenta previo aviso y por autorización correspondiente.
- Ausentismo injustificado. Es la condición que se presenta cuando el trabajador se ausenta con o sin aviso y con o sin autorización correspondiente.

Procedimiento

1. ***Determinar los días efectivos de trabajo.***

Para determinar los días efectivos de trabajo se consideran las ausencias previsibles, que son aquellas que al estar reglamentadas, pueden calcularse.

Cuadro 2.12

Ausencias previsibles	Número de días por año
Sextos días.	52
Séptimos días.	52
Vacaciones.	20
Días económicos.	9
Total	144

De acuerdo con lo anterior, los días efectivos de trabajo son 221. Los días efectivos de trabajo son el resultado de considerar que el año tiene 365 días, pero descontamos los que oficialmente no se trabaja, que suman 144,

dicha suma representa las ausencias previsibles, el resultado son 221 días efectivos de trabajo al año.

2. ***Determinar el porcentaje de ausentismo previsible.***

El porcentaje que resulta considerando las ausencias previsibles se obtiene mediante una simple operación matemática.

- 365 corresponde al 100%
- ¿A qué porcentaje corresponde 144? X

Despejando, tenemos: 144(100)/365 = 39.4%

- X = 39.

3. ***Calcular la cobertura de reemplazos.***

c. Cálculo de material y equipo

Concepto

El cálculo de material y equipo es la operación matemática con base en la investigación cuantitativa de las necesidades de material, equipo e instrumental requerido para proporcionar atención médica en servicios de hospitalización.

Condiciones

El cálculo de material y equipo debe hacerse cuando los servicios se amplíen, se reorganicen, exista un aumento en el consumo diario o se muestren alteraciones con tendencia al desperdicio.

Factores

Al calcular el equipo y material necesario deben tomarse en cuenta al menos los siguientes factores:

- Capacidad del hospital. Se refiere a que debe calcularse el suministro de equipo y material, tomando en cuenta la capacidad para la que fue diseñado el hospital.
- Curva estándar de consumo. Es un factor importante, pero no determinante para el cálculo. Y se refiere al promedio de consumo.
- Porcentaje de ocupación. Al igual que el factor anterior, se tomará en cuenta el promedio ocupacional para el cálculo.
- Tipo de hospital. El tipo de hospital es un factor que nos permite determinar el material y equipo necesario en virtud del número de días que permanece el paciente.
- Tratamientos especiales y frecuencia. Los tratamientos especiales requieren cierto tipo de material y equipo, por esa razón, es importante considerarlo como factor.
- Edad y sexo predominante en los pacientes. Dependiendo de la edad y sexo de los mismos, se incluyen en el material y equipo los adecuados para estas condiciones, es también factor que determina el tipo y costo.
- Presupuesto asignado. Se define como la base para calcular las aplicaciones, sin embargo, cuando no es suficiente, es importante prever la forma de aumentar el presupuesto o de hacerlo costeable.
- Duración del material. Algunos recursos materiales tienen fecha de caducidad, por lo que deben renovarse o reciclarse, elemento a considerar al hacer el cálculo.
- Tipo de almacenamiento. Es también importante tomar en cuenta el almacén de recursos, ya que de ello depende la duración.
- Calidad y costo de los artículos. Cuando se compran recursos materiales, se consideran las ofertas en relación con la calidad.

Clasificación del material y equipo

Por su localización tenemos material y equipo en almacén, en fondo fijo y en central de esterilización. Por el servicio que prestan tenemos de curación, de canje, móvil, fijo, clínico y rojo.

Cuadro 2.13

Por su localización	Por su servicio
En almacén	De curación
En fondo fijo	De canje
En central de equipos	Equipo móvil
	Equipo fijo
	Equipo clínico
	Equipo rojo

- Material y equipo en almacén. Son el material y equipo nuevos que se encuentran almacenados para renovar y mantener el que está siendo utilizado y que así lo requiera.

- Material y equipo en fondo fijo. Son aquellos que se ubican en los servicios con el propósito de cubrir emergencias, el aumento por contingencia y los imprevistos.
- Material y equipo en central. Son aquellos que se reciben para su limpieza y esterilización o en su defecto, para canje.
- Material y equipo móvil. Son aquellos que pueden cambiarse de lugar si es necesario. Se caracterizan por ser equipo y material que puede trasladarse a donde sea requerido. Debe contarse con un equipo por cada 10 pacientes en 24 horas cuando es de uso frecuente.
- Equipo fijo. Es aquel equipo que está instalado en una ubicación específica que no puede ser trasladado según las necesidades o urgencias que se presenten.
- Equipo clínico. Es el equipo necesario para el trabajo diario en los tratamientos médicos o de enfermería.
- Equipo rojo. Es un equipo especial que se utiliza sólo en casos de urgencia o para reanimación. Es importante proporcionarle uno a cada servicio.

Para calcular la dotación de ropa de cama se manejan los siguientes indicadores:

- 1 juego por cama de las existentes en los servicios.
- 1 juego por cama existente en la lavandería.
- 1 juego por cama existente en almacén.
- 1 juego por cama en ropería del servicio.
- 1 juego más por cada 10 juegos existentes en lavandería, con el propósito de cubrir el proceso de lavado y renovación por deterioro normal. Dicho juego debe sustituirse cada 6 meses.

Como recomendaciones para calcular material y equipo necesario en los servicios, se recomienda lo siguiente:

1. Prever la existencia con base en cálculos realistas.
2. Asegurar la existencia de fondos fijos en los servicios.
3. Mantener la dotación y verificar las existencias.
4. Realizar investigaciones periódicas que muestren el consumo.

d. Diagrama de Gantt

La gráfica de programación de actividades ideada por Henry Gantt permite planear y controlar las acciones. En su estructura incluye primordialmente actividades y tiempos que se pueden visualizar diariamente, verificar los avances, marcar tiempos libres y controlar las acciones.

En enfermería es común el uso de diagramas de Gantt en los planes de distribución y rotación de personal por los servicios (fig. 2.13).

e. Diagramas de flujo

Son diagramas que representan la secuencia de operaciones, procedimientos o rutinas previamente establecidas. Los diagramas de flujo son descriptivos y dinámicos, indican la secuencia y permiten la visualización del proceso, de tal forma que favorece el análisis.

Las ventajas de la utilización de diagramas de flujo son:

- Simplifica el trabajo.
- Permite el análisis y la eliminación de actividades inútiles o innecesarias.
- Establece el mejor flujo de operaciones.

Existen varias clases de diagramas de flujo; entre ellas tenemos:

- Vertical o de análisis de proceso.
- Horizontal.
- Bloques.

El diagrama de bloques es quizá el más conocido; presenta una simbología abundante y variada.

Simbología

Algunos de los símbolos más comunes son:



Por supuesto, los símbolos usados actualmente son variados, los símbolos que se utilizan para esquematizar un diagrama o un proceso han sido ideados y perfeccionados por las grandes compañías para comunicarse con las computadoras.

Los diagramas de flujo tienen gran aplicación en la ingeniería industrial para la simulación de modelos y la de separaciones en una línea de producción.

En enfermería se utilizan para describir operaciones y procesos en el manejo de equipo especializado o en la

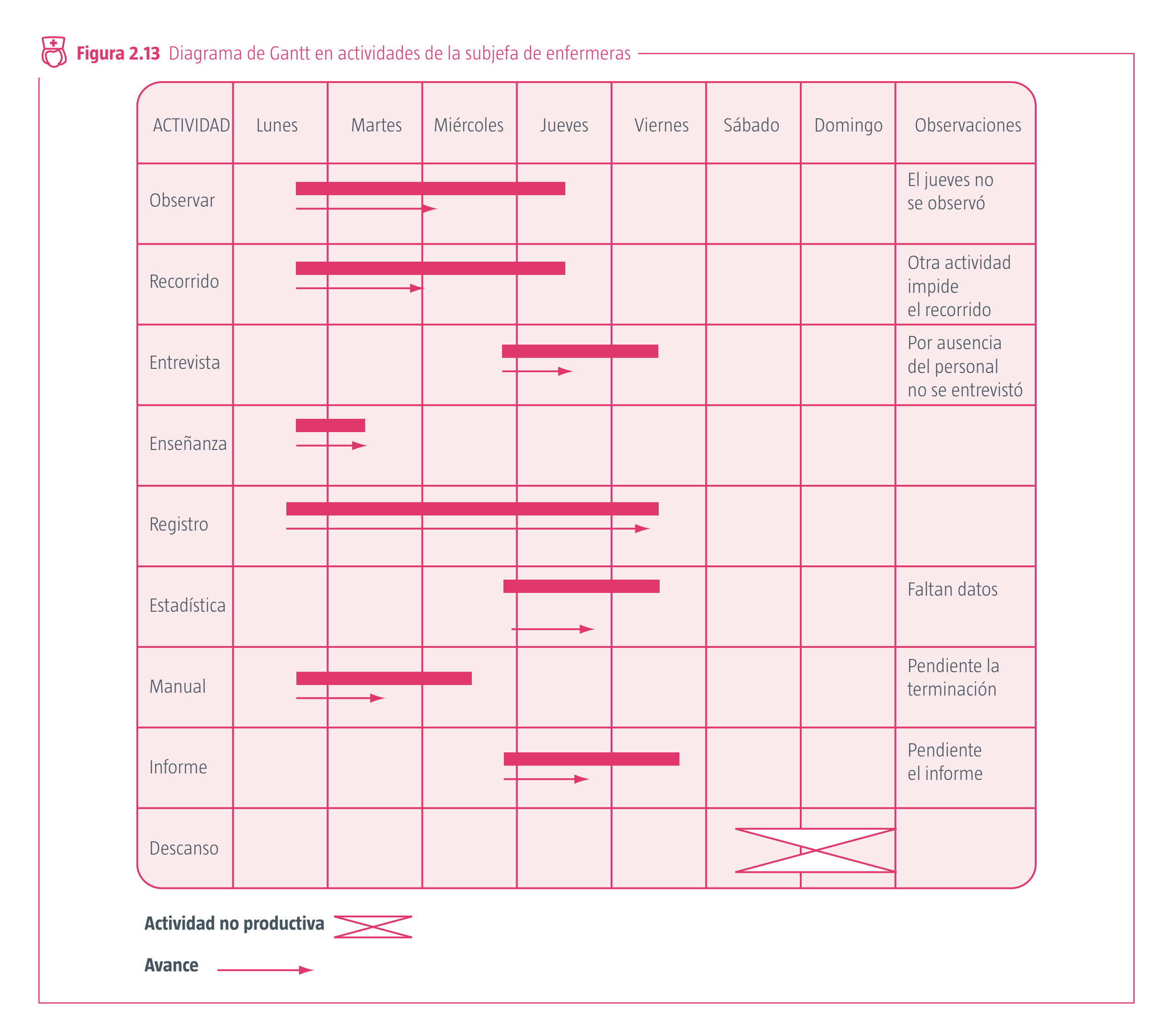


Figura 2.13 Diagrama de Gantt en actividades de la subjefa de enfermeras

descripción de procedimientos. En la actualidad son comunes en los hospitales o clínicas con la introducción del paradigma de calidad.

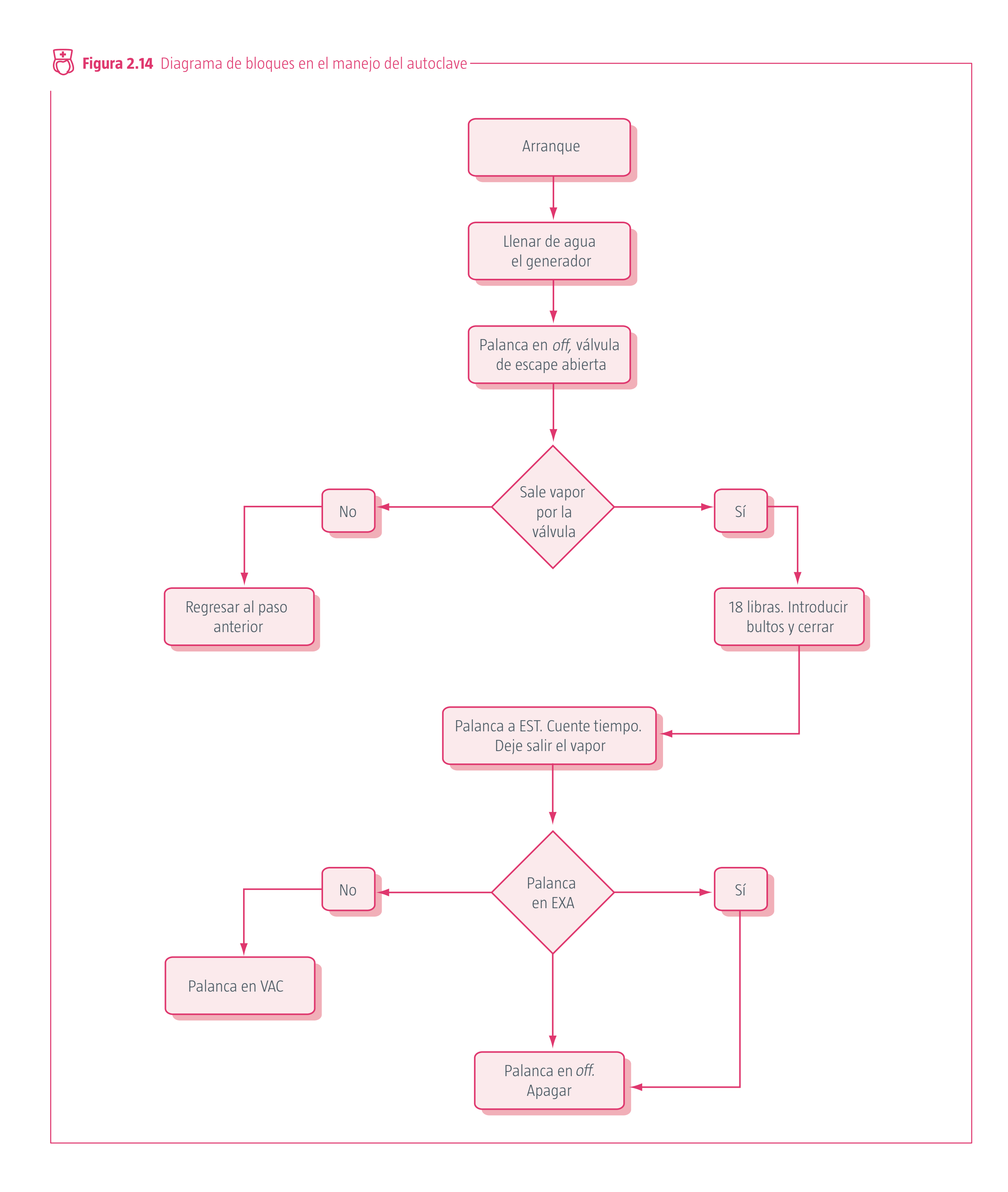
El flujograma vertical conocido también como diagrama de análisis de proceso, tiene la ventaja de que puede mostrarse en un formulario sencillo de aplicar por subordinados sin experiencia en la técnica; por otra parte es un diagrama fácil de elaborar y completar. Se utiliza para la representación de rutinas en una unidad administrativa.

Consta de varias columnas, en las cuales se ponen los signos convencionales del proceso, las fases o etapas y una columna en la que se describen las actividades; finalmente se anota la distancia o el recorrido de cada paso con el tiempo promedio de ejecución.

En el flujograma horizontal, la secuencia del procedimiento va de izquierda a derecha y los símbolos no están impresos en el formulario, sino que deben diseñarse. Es apropiado para estudiar a detalle una rutina, las actividades de una rutina incluyen varios responsables, el diagrama permite visualizar y comparar la distribución de tareas entre los involucrados y con ello, permite tomar decisiones para mejorar la coordinación e integración.

A continuación se muestra un ejemplo de la aplicación de un diagrama de bloques.

Figura 2.14 Diagrama de bloques en el manejo del autoclave



f. PERT y CPM

El PERT y el CPM son técnicas cuantitativas de utilidad en la planeación y evaluación de programas. Permiten analizar y encontrar el camino más corto en la realización de un proyecto, al tiempo que se logra una adecuada utilización de recursos y se evita el desperdicio de tiempos no productivos.

PERT por sus siglas en inglés significa: técnica de evaluación y revisión de programas (*Program Evaluation and Review Technique*).

En cuanto al CPM, significa método del camino crítico (*Critical Path Method*).

Objetivos

1. Hacer una planeación gráfica detallada que muestre las relaciones entre las actividades o eventos, su interdependencia, la importancia de cada una en el desarrollo general y el tiempo, así como los recursos necesarios para el proceso.
2. Conocer los tiempos libres en distintas etapas para hacer, una distribución de recursos apropiada.
3. Conocer qué actividades pueden retrasarse o posponerse y cuáles son críticas y no permiten demora.
4. Anticipar la fecha de terminación de un proyecto acorde con las necesidades y recursos disponibles por comparación con cursos alternativos.
5. Determinar la coordinación necesaria para lograr los objetivos.

Procedimiento

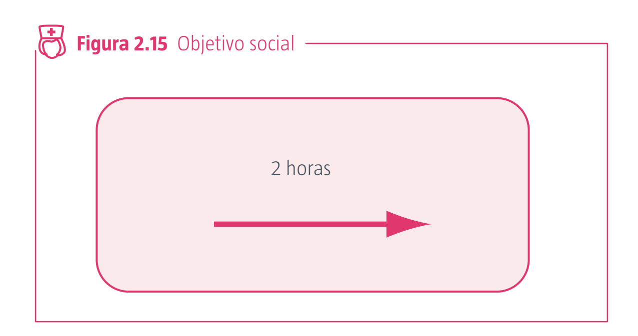
I. Determinar actividades.
II. Fijar tiempos.
III. Jerarquizar.
IV. Elaborar la red.
V. Analizar los diferentes cursos.
VI. Señalar el camino crítico.
VII. Hacer ajustes.
VIII. Tomar decisiones.

Los proyectos que se planean con estas técnicas muestran un análisis importante al diseñar el plan. A continuación se explica cómo se realiza cada uno de los diferentes pasos.

I. Determinar actividades

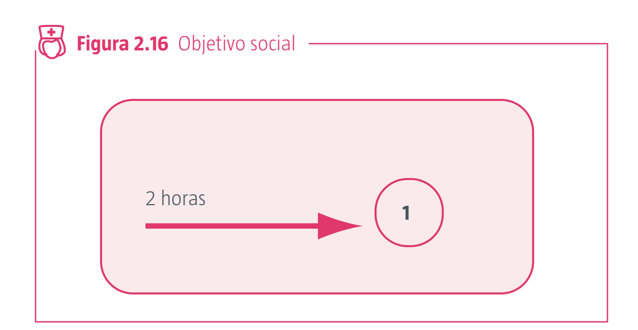
Las actividades son las partes del proyecto que requieren un tiempo para la ejecución, generalmente desembocan en un evento clave. Se representan por una flecha sobre la cual se anota el tiempo estimado para su ejecución.

Figura 2.15 Objetivo social



El evento es el punto de terminación o inicio, no consume tiempo. Se representa por un círculo con el número de actividad que corresponda.

Figura 2.16 Objetivo social

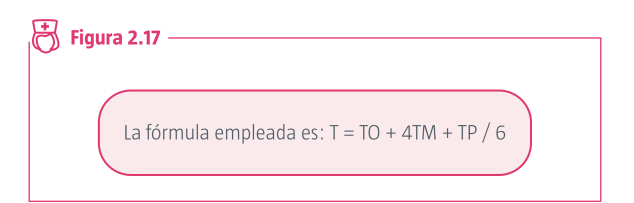


II. Fijar tiempos para las actividades

Si es necesario calcular el tiempo requerido para realizar las actividades, se puede elegir entre los tres tipos que se establecen en el PERT; éstos son:

- Óptimo. Corresponde al menor tiempo que puede emplearse en el desarrollo o ejecución de un evento.
- Probable. Es el tiempo considerado normal al ejecutar un evento.

- Pésimo. Es el máximo tiempo que puede ocuparse en el desarrollo de un evento.



Si no es tan importante el cálculo estadístico del tiempo para la ejecución de un evento, se elige el CPM. Y se establece un tiempo promedio para las actividades necesarias en el desarrollo de un evento.

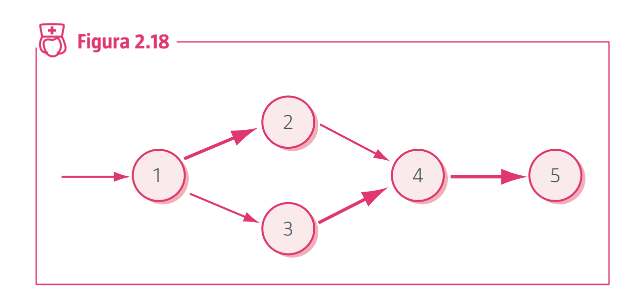
III. Jerarquizar actividades

Hay actividades que son previas al diseño del plan, son previas a los eventos, otras actividades pueden ejecutarse simultáneamente y hay otras que son posteriores a los eventos. El proceso de jerarquizar consiste en establecer prioridades, para lo cual se sugiere utilizar un formato que concentre los datos referentes a lo mencionado. El contenido probable puede ser el siguiente:

Cuadro 2.14

Número	Actividad	Responsable	Tiempo	Tipo
1	Investigación.	Supervisora.	8 horas	Previa.
2	Entrevista.	Jefe de personal.	4 horas	Simultánea.
3	Examen de selección.	Asistente.	8 horas	Simultánea.
4	Contratación.	Jefe de personal.	2 horas	Posterior.
5	Orientación.	Supervisora.	4 horas	Posterior.

IV. Elaborar la red





- Sumar los tiempos más prolongados entre los eventos.
- Determinar la holgura que existe para ciertas actividades que se traducen en tiempo libre del responsable.
- Calcular el tiempo total del evento final, el cual significa el tiempo total del proyecto.

V. Analizar los diferentes cursos

Al elaborar la red se encontrarán diferentes caminos para llegar a la culminación del proyecto. Las actividades que son críticas para concluir un evento y el inicio de otro. Lo anterior permite hacer ajustes posteriores y al mismo tiempo definir cuál es el camino más conveniente.

VI. Señalar el camino crítico

Con las diferentes opciones, es posible darse cuenta cuáles son las actividades que podrían retrasar el proyecto en caso de no realizarse en el tiempo estimado. Igualmente cuáles actividades pueden retrasarse un poco, según la holgura determinada en el análisis de la red, cuánto tiempo se lleva el proyecto y señalar el camino más adecuado para lograr los objetivos.

VII. Hacer ajustes

Sobre la gráfica se pueden hacer modificaciones en cuanto al tiempo; según los tiempos libres para programar la utilización de los recursos. Hacer ajustes significa precisar los detalles.

VIII. Tomar decisiones

La gráfica permite tomar las decisiones en cuanto a la utilización de recursos, viabilidad del proyecto, costo, beneficios; y desde luego, la utilización óptima del tiempo.

La toma de decisiones dependerá del análisis de la red, lo que produce un margen de seguridad en que la decisión tomada es la correcta.

g. Hoja de la enfermera

Como instrumento administrativo la hoja de la enfermera es un documento que muestra la aplicación de tratamientos de enfermería y la respuesta de los pacientes.

Las instituciones de salud cuentan con formatos especiales según el sistema de organización. Un ejemplo es el siguiente:

Figura 2.20

Nombre del paciente ______________________

Diagnóstico ______________________

Edad _______ Sexo _______ Peso _______ Talla _______

Número de cama ______________________

Servicio ______________________

Fecha y hora	Atención de enfermería	Tratamientos especiales

Los datos varían conforme a la institución de salud. Algunos incluyen registros básicos como signos vitales, medicamentos, etcétera. Independientemente del formato que utilizan las diversas instituciones de salud, es importante señalar algunas normas al respecto.

- El llenado de la hoja de la enfermera se hace con tinta de color azul para el turno matutino, verde para el vespertino y rojo para el turno nocturno.
- Los datos que se reportan muestran el conocimiento de quien los escribe.
- La experiencia en el manejo de pacientes con respecto a la atención de enfermería también se refleja en este documento.

Por ejemplo, veamos el reverso de las hojas de enfermería:

Figura 2.21

ESTADO DE CONCIENCIA	CONSCIENTE		TURNO			OBSERVACIONES
	INCONSCIENTE		M	V	N	
ESTADO GENERAL	MUY GRAVE					
	GRAVE					
	DELICADO					
	MEJORADO					
AYUNO POR	CIRUGÍA					
	ESTUDIOS					
	LABORATORIO					
	OTROS					
VISITAS MÉDICAS	RUTINA					
	ESPECIAL					
OPERADO DE						
DÍAS DE OPERADO						
SONDAS	CERRADA					
	DRENANDO					
OXÍGENO	DIRECTO					
	CONTINUO					
	INTERMITENTE					
	CROUPETTE					
	NEBULIZADOR					
PRÁCTICAS HIGIÉNICAS	BAÑO					
	LAVADO DENTAL					
EXCRETAS	VÓMITO					
	MICCIONES					
	EVACUACIONES					
	ENEMAS					
	OTROS					

h. Hoja de registros clínicos y tratamientos

La hoja de registros clínicos y tratamientos permite evaluar el progreso en la recuperación del paciente. Describe también los tratamientos y el control en la atención por necesidades fisiológicas.

Figura 2.22a

HOJA DE REGISTROS CLÍNICOS Y TRATAMIENTOS

NOMBRE DEL PACIENTE ______________________________ FECHA DE INGRESO______________

NÚMERO DE CAMA ______________ DIAGNÓSTICO____

FECHA																				
DÍAS EN HOSPITAL																				
PULSO	RESP.	TEMP.	4	8	12	16	20	24	4	8	12	16	20	24	4	8	12	16	20	24
170	36	41																		
160	35																			
150	34	40																		
140	33																			
130	32	39																		
120	31																			
110	30	38																		
100	29																			
90	28	37																		
80	27																			
70	26	36																		
60	25																			
50	24	35																		
TENSIÓN ARTERIAL																				
F. RESPIRATORIA																				
C. TEMPERATURA																				
TALLA																				
FÓRMULA																				
DIETA																				
LÍQUIDOS ORALES																				
TOTAL																				
LÍQUIDOS PARENTERALES																				
ELECTRÓLITOS																				
TOTAL																				
URESIS. EVACUACIONES																				
VÓMITO-SUCCIÓN																				
LABORATORIO																				
REACTIVOS																				
ESTUDIOS																				


Figura 2.22b

REVERSO DE LA HOJA DE REGISTROS CLÍNICOS Y TRATAMIENTOS			
MEDICAMENTOS			
TRATAMIENTOS			
MEDIDAS ASISTENCIALES			
RESPUESTAS Y SOLUCIÓN			
SIGNOS Y SÍNTOMAS			
OBSERVACIONES			

ENFERMERA TM ________________________

ENFERMERA TV ________________________

ENFERMERA TN ________________________

i. Hoja de balance de líquidos

La responsabilidad y habilidad de la enfermera se muestra en el llenado adecuado de los formatos para el control y balance de líquidos, que son tratamientos especiales en determinados pacientes.

Figura 2.23

HOJA DE BALANCE DE LÍQUIDOS

NOMBRE DEL PACIENTE ____________________

FECHA DE INGRESO ____________ EDAD ____________ NÚM. DE CAMA ____________

DIAGNÓSTICO ____________________ SERVICIO ____________

INGRESOS						EGRESOS						
HORA	I.V.	SANGRE	PLASMA	SONDA	OTROS	ORINA	EVAC.	VÓM.	SUCC.	DRENAJES	OTROS	P. INSEN
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
TOTAL												

INGRESOS

Oral____________

Solución____________

Sangre____________

Plasma____________

Sonda____________

Otros____________

Total____________

EGRESOS

Orina____________

Evacuación ____________

Vómito ____________

Hemorragia____________

Succión ____________

Canalización ____________

Respiración ____________

Total____________

BALANCE

Total de ingresos____________

Total de egresos____________

Resultado____________

5. Ejercicios y actividades de reflexión

1. Analice organigramas de diferentes instituciones y defina el sistema de organización esquematizado.

2. Compare diversos formatos para la atención de enfermería y señale ventajas y desventajas.

3. Verifique si la dotación de personal de una institución X, cumple con los indicadores y analice si con el cumplimiento de requisitos, el número de personal es suficiente.

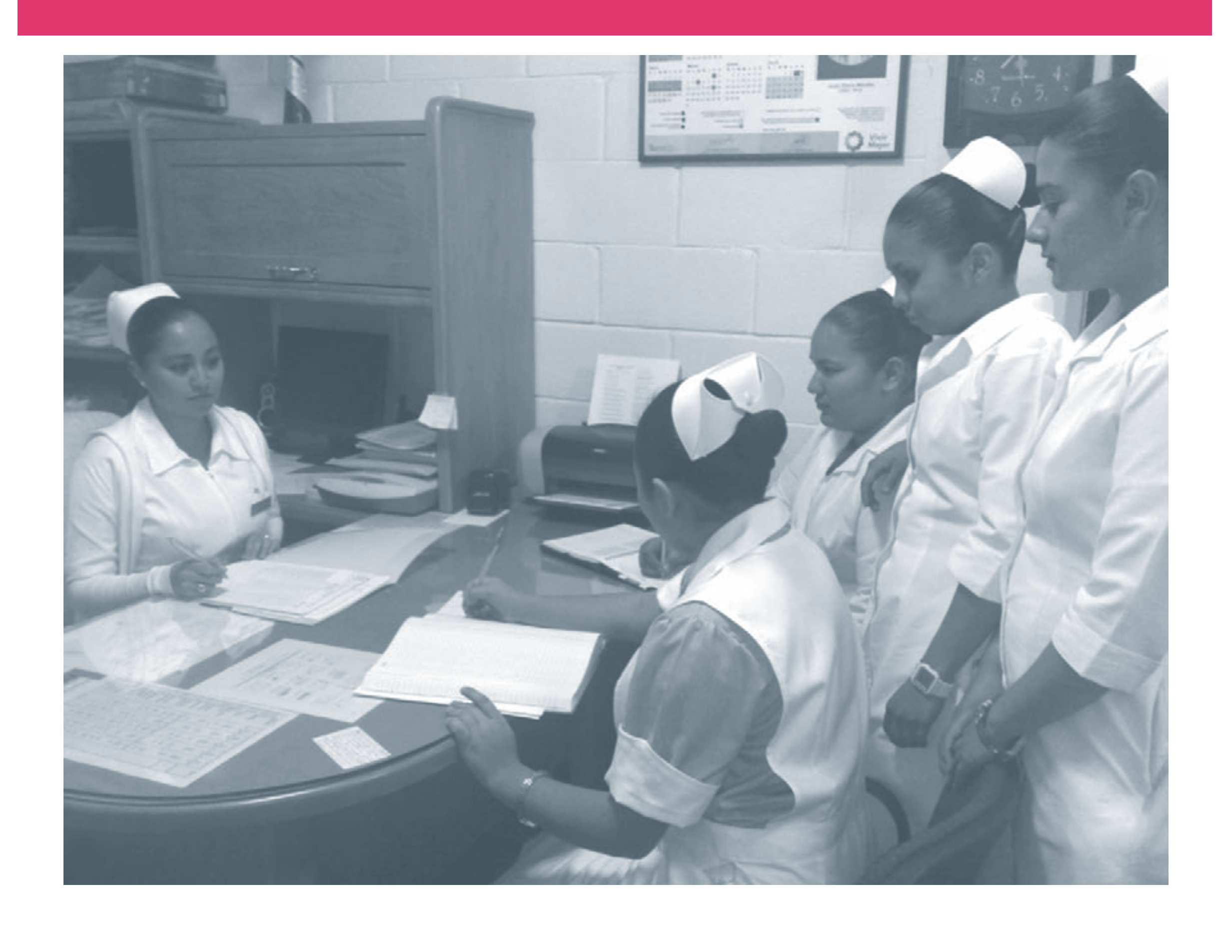
4. ¿Qué conclusiones puede elaborar respecto a las administradoras de enfermería?

5. ¿Cuáles técnicas nuevas encuentra útiles para el trabajo de enfermería?

6. Diseñe un plan para proporcionar atención de enfermería.

7. Diseñe un diagrama de flujo para un proceso o actividad propia de la enfermera.

Los servicios de enfermería



Rompiendo cadenas milenarias que someten, la enfermera libera su intelecto y deja volar su espíritu.

1. El sistema de salud en México

En el mundo occidental, la práctica de los cuidados de la salud (o atención médica) responde a modelos de tipo biológico; es decir, una concepción de la salud y la enfermedad como dos estados antagónicos; es más fácil definir la salud en un extremo de la línea y la enfermedad en el otro extremo. De esta forma, se parte de la premisa de que el hombre es una estructura que puede sufrir alteraciones que son susceptibles de corrección.

Afortunadamente, con la introducción del paradigma de calidad, el concepto de salud está cambiando.

Por lo que se refiere a la estructura de organización en salud, el sistema se integra con las diversas instituciones y empresas privadas que prestan el servicio.

En México, el Sistema Nacional de Salud se integra por las instituciones de seguridad social, las instituciones de población abierta y las empresas del sector privado.

- Entre las instituciones de seguridad social tenemos: el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (ISSSTE) y Petróleos Mexicanos (PEMEX), prestando servicios únicamente a sus derechohabientes.
- Instituciones de población abierta están: la Secretaría de Salud, los servicios estatales de salud (SESA), el programa IMSS-Oportunidades que presta servicios a la población que no tiene seguridad social.
- El sector privado que presta servicios a las personas con capacidad de pago.

En el caso de las instituciones de seguridad social, se proporciona atención médica únicamente a sus derechohabientes. Su financiamiento es en forma tripartita, es decir, su presupuesto se obtiene por la aportación del gobierno, la aportación de la empresa y el pago del trabajador.

El financiamiento en forma tripartita en el caso del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (ISSSTE) es especial, porque la parte del presupuesto que es proporcionada por el gobierno se duplica, ya que al otorgar la porción que le corresponde a la empresa (en este caso el gobierno), viene a configurar una doble aportación, y la tercera parte se obtiene del pago del trabajador.

Respecto a las instituciones de salud que atienden población abierta, son financiadas por los gobiernos federal y estatal, así como por los ingresos propios.

El sector privado se administra con los recursos de los dueños y los pagos directos que reciben de sus clientes.

En los últimos años, México ha incrementado su gasto en salud de forma importante, pero no suficiente todavía. Se considera un indicador de 6.5 del producto interno bruto (PIB), en el 2005.[1] La inversión en salud se encuentra por debajo del promedio latinoamericano.

Existen en México 23 269 unidades de salud, de las cuales el 86.8 son del sector público y 17.2% del sector privado. 1 121 hospitales son públicos, con 78 643 camas, de las cuales, 53.7% son para el sector de la seguridad social.

En el año 2005, México disponía de 648 283 trabajadores de la salud, de los cuales 22.2% eran médicos, 30.5% enfermeras y 4.5% personal en servicios auxiliares de diagnóstico y tratamiento.

a. Estructura de organización

La estructura de organización del sistema de salud en México, se desprende de la ley general de salud, la cual contiene los siguientes aspectos:

Ley general de salud

Título primero. Disposiciones generales

Capítulo único[2]

Artículo 1º. La presente ley reglamenta el derecho a la protección de la salud que tiene toda persona en los términos del artículo 4º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, establece las bases y modalidades para el acceso a los servicios de salud y la concurrencia de la Federación y las entidades federativas en materia de salubridad general. Es de aplicación en toda la República y sus disposiciones son de orden público e interés social [...].

[1] Programa Nacional de Salud 2007-2012.

[2] Ediciones Fiscales ISEF. Agenda de salud.

Artículo 2°. El derecho a la protección de la salud, tiene las siguientes finalidades:

I. El bienestar físico y mental del hombre, para contribuir al ejercicio pleno de sus capacidades.

II. La prolongación y el mejoramiento de la calidad de la vida humana.

III. La protección y el acrecentamiento de los valores que coadyuven a la creación, conservación y disfrute de condiciones de salud que contribuyan al desarrollo social.

IV. La extensión de actitudes solidarias y responsables de la población en la preservación, conservación, mejoramiento y restauración de la salud.

V. El disfrute de servicios de salud y de asistencia social que satisfagan eficaz y oportunamente las necesidades de la población.

VI. El conocimiento para el adecuado aprovechamiento y utilización de los servicios de salud.

VII. El desarrollo de la enseñanza y la investigación científica y tecnológica para la salud.

Artículo 3°. En los términos de esta Ley, es materia de salubridad general:

I. La organización, control y vigilancia de la prestación de servicios y de establecimientos de salud a los que se refiere el artículo 34, fracciones I, III y IV, de esta Ley.

II. La atención médica, preferentemente en beneficio de grupos vulnerables.

III. La coordinación, evaluación y seguimiento de los servicios de salud a los que se refiere el artículo 34, fracción II.

IV. La atención materno-infantil.

V. La planificación familiar.

VI. La salud mental.

VII. La organización, coordinación y vigilancia del ejercicio de las actividades profesionales, técnicas y auxiliares para la salud.

VIII. La promoción de la formación de recursos humanos para la salud.

IX. La coordinación de la investigación para la salud y el control de ésta en los seres humanos.

X. La información relativa a las condiciones, recursos y servicios de salud en el país.

XI. La educación para la salud.

XII. La orientación y vigilancia en materia de nutrición.

XIII. La prevención y el control de los efectos nocivos de los factores ambientales en la salud *del* hombre.

XIV. La salud ocupacional y el saneamiento básico.

XV. La prevención y el control de enfermedades transmisibles.

XVI. La prevención y el control de enfermedades no transmisibles y accidentes.

XVII. La prevención de la invalidez y la rehabilitación de los inválidos.

XVIII. La asistencia social.

XIX. El programa contra el alcoholismo.

XX. El programa contra el tabaquismo.

XXI. El programa contra la farmacodependencia.

XXII. El control sanitario de productos y servicios y de su importación y exportación.

XXIII. El control sanitario del proceso, uso, mantenimiento, importación, exportación y disposición final de equipos médicos, prótesis, órtesis, ayudas funcionales, agentes de diagnóstico, insumos de uso odontológico, materiales quirúrgicos de curación y productos higiénicos.

XXIV. El control sanitario de los establecimientos dedicados al proceso de los productos incluidos en las fracciones XXII y XXIII.

XXV. El control sanitario de la publicidad de las actividades, productos y servicios a que se refiere esta Ley.

XXVI. El control sanitario de la disposición de órganos, tejidos y sus componentes, células y cadáveres de seres humanos.

XXVII. La sanidad internacional.

XXVIII. Las demás materias que establezca esta Ley y otros ordenamientos legales, de conformidad con el párrafo tercero del artículo 4° Constitucional.

Artículo 4º. Son autoridades sanitarias:

I. El Presidente de la República.

II. El Consejo de Salubridad General.

III. La Secretaría de Salud.

IV. Los gobiernos de las entidades federativas, incluyendo el del Departamento del Distrito Federal.

Título segundo

SISTEMA NACIONAL DE SALUD

Capítulo I

Disposiciones comunes

Artículo 5º. El Sistema Nacional de Salud está constituido por las dependencias y entidades de la Administración Pública, tanto federal como local, y las personas físicas o morales de los sectores social y privado, que presten servicios de salud, así como por los mecanismos de coordinación de acciones, y tiene por objeto dar cumplimiento al derecho a la protección de la salud.

Artículo 6º. El Sistema Nacional de Salud tiene los siguientes objetivos:

I. Proporcionar servicios de salud a toda la población y mejorar la calidad de los mismos, atendiendo a los problemas sanitarios prioritarios y a los factores que condicionen y causen daños a la salud, con especial interés en las acciones preventivas.

II. Contribuir al desarrollo demográfico armónico del país.

III. Colaborar al bienestar social de la población mediante servicios de asistencia social, principalmente a menores en estado de abandono, ancianos desamparados y minusválidos, para fomentar su bienestar y propiciar su incorporación a una vida equilibrada en lo económico y social.

IV. Dar impulso al desarrollo de la familia y de la comunidad, así como a la integración social y al crecimiento físico y mental de la niñez.

V. Apoyar el *mejoramiento* de las condiciones sanitarias del medio ambiente que propicien el desarrollo satisfactorio de la vida.

VI. Impulsar un sistema racional de administración y desarrollo de los recursos humanos para mejorar la salud.

VII. Coadyuvar a la modificación de los patrones culturales que determinen hábitos, costumbres y actitudes relacionados con la salud y con el uso de los servicios que se presten para su protección.

VIII. Promover un sistema de fomento sanitario que coadyuve al desarrollo de productos y servicios no nocivos para la salud.

Artículo 7º. La coordinación del Sistema Nacional de Salud estará a cargo de la Secretaría de Salud, correspondiéndole a ésta:

I. Establecer y conducir la política nacional en materia de salud, en los términos de las leyes aplicables y de conformidad con lo dispuesto por el Ejecutivo Federal.

II. Coordinar los programas de servicios de salud de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como los agrupamientos por funciones y programas afines que, en su caso, se determinen.

III. Impulsar la desconcentración y descentralización de los servicios de salud.

IV. Promover, coordinar y realizar la evaluación de programas y servicios de salud que le sea solicitada por el Ejecutivo Federal.

V. Determinar la periodicidad y características de la información que deberán proporcionar las dependencias y entidades del sector salud, con sujeción a las disposiciones generales aplicables.

VI. Coordinar el proceso de programación de las actividades del sector salud, con sujeción a las leyes que regulen a las entidades participantes.

VII. Formular recomendaciones a las dependencias competentes sobre la asignación de los recursos que requieran los programas de salud.

VIII. Impulsar las actividades científicas y tecnológicas en el campo de la salud.

IX. Coadyuvar con las dependencias competentes a la regulación y control de la transferencia de tecnología en el área de salud.

X. Promover el establecimiento de un sistema nacional de información básica en materia de salud.

XI. Apoyar la coordinación entre las instituciones de salud y las educativas, para formar y capacitar recursos humanos para la salud.

XII. Coadyuvar a que la formación y distribución de los recursos humanos para la salud sean congruentes con las prioridades del Sistema Nacional de Salud.

XIII. Promover e impulsar la participación de la comunidad en el cuidado de su salud.

XIV. Impulsar la permanente actualización de las disposiciones legales en materia de salud.

XV. Las demás atribuciones, afines a las anteriores que se requieran para el cumplimiento de los objetivos del Sistema Nacional de Salud, y las que determinen las disposiciones generales aplicables.

La definición de la misión, la visión y los principios y valores del sistema de salud, determinan los procesos que serán el punto de partida para la administración de calidad total.

Reglamento interno de la Secretaría de Salud

Se mencionan algunos aspectos relevantes del reglamento interno de la Secretaría de Salud, que servirán de referencia para identificar los procesos.[3]

Capítulo I. De la competencia y organización de la Secretaría

Artículo 1º. La Secretaría de Salud, como dependencia del Poder Ejecutivo Federal, tiene a su cargo el desempeño de las atribuciones y facultades que le confieren la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley General de Salud y otras leyes, así como los reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República.

Artículo 2º. Al frente de la Secretaría de Salud estará el Secretario del Despacho, quien para el desahogo de los asuntos de su competencia se auxiliará de:

A. Los servidores públicos siguientes:

I. Subsecretario de Innovación y Calidad.

II. Subsecretario de Prevención y Protección de la Salud.

III. Subsecretario de Relaciones Institucionales.

IV. Subsecretario de Administración y Finanzas.

V. Comisionado del Consejo Nacional contra las Adicciones.

VI. Coordinador General de los Institutos Nacionales de Salud.

VII. Coordinador General de Planeación Estratégica.

B. Las unidades administrativas siguientes:

VIII. Dirección General de Asuntos Jurídicos.

IX. Dirección General de Comunicación Social.

X. Dirección General de Calidad y Educación en Salud.

XI. Dirección General de Equidad y Desarrollo en Salud.

XII. Dirección General de Protección Financiera en Salud.

XIII. Dirección General de Promoción de la Salud.

XIV. Dirección General de Salud Reproductiva.

XV. Secretariado del Consejo Nacional de Salud.

XVI. Dirección General de Relaciones Internacionales.

XVII. Dirección General para la Descentralización Hospitalaria.

XVIII. Dirección General Técnica en Adicciones y Salud Mental.

XIX. Dirección General de Coordinación y Desarrollo contra las Adicciones.

XX. Dirección General de Cooperación y Difusión en Adicciones y Salud Mental.

XXI. Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto.

[3] Secretaría de Salud. Reglamento interno. Gobierno de la República. México, 2003.

XXII. Dirección General de Tecnología de la Información.

XXIII. Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales.

XXIV. Dirección General de Recursos Humanos.

XXV. Dirección General de Desarrollo de la Infraestructura Física.

XXVI. Dirección General de Información y Evaluación del Desempeño.

XXVII. Dirección General de Análisis y Diseño de Políticas de Salud.

C. Órganos desconcentrados:

XXVIII. Comisión Nacional de Arbitraje Médico.

XXIX. Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios.

XXX. Centro Nacional de Vigilancia Epidemiológica.

XXXI. Centro Nacional para la Salud de la Infancia y Adolescencia.

XXXII. Centro Nacional para la Prevención y Control del VIH/SIDA.

XXXIII. Centro Nacional de Rehabilitación.

XXXIV. Centro Nacional de Trasplantes.

XXXV. Centro Nacional de la Transfusión Sanguínea.

XXXVI. Hospital Juárez de México.

XXXVII. Servicios de Salud Mental.

XXXVIII. Administración del Patrimonio de la Beneficencia Pública.

Artículo 3º. La Secretaría de Salud, a través de sus unidades administrativas, conducirá sus actividades en forma programada y con base en las políticas que para el logro de los objetivos y prioridades de la Planeación Nacional del Desarrollo, del Sistema Nacional de Salud y de los programas a cargo de la Secretaría y de las entidades del sector coordinado, establezca el Presidente de la República.

Artículo 4º. A la Secretaría en el marco del Sistema Nacional de Salud le corresponde:

A. La concertación y conducción de las políticas de salud, a través de la Presidencia, de los siguientes órganos:

XXXIX. Consejo de Salubridad General.

XL. Consejo Nacional de Salud.

B. La ejecución de las políticas de salud y seguridad social del Gobierno Federal, con la participación de las siguientes instituciones:

XLI. Instituto Mexicano del Seguro Social.

XLII. Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado.

C. La integración de acciones interinstitucionales, a través de la Presidencia, de los siguientes órganos:

XLIII. Consejo Nacional Contra las Adicciones.

XLIV. Consejo Nacional de Vacunación.

XLV. Consejo Nacional para la Prevención y el Control del Síndrome de la Inmunodeficiencia Adquirida.

XLVI. Consejo Nacional para la Prevención de Accidentes.

XLVII. Consejo Nacional de Trasplantes.

XLVIII. Comité Nacional para la Vigilancia Epidemiológica.

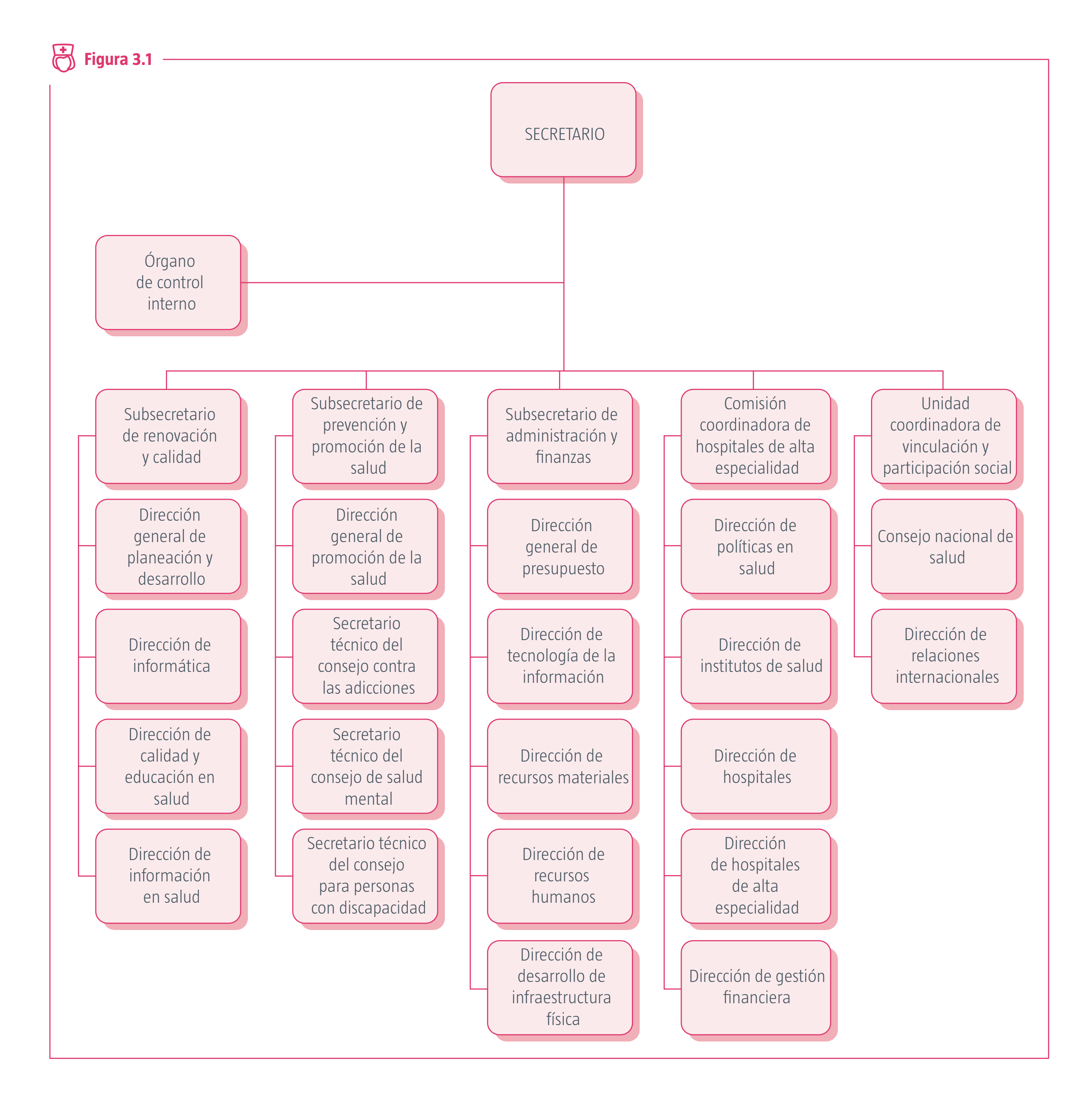
Se mencionan en el reglamento también los aspectos relativos a los órganos desconcentrados y centralizados.

Organigrama

La estructura básica esquematizada nos muestra en el nivel estratégico al Secretario de Salud, tres subsecretarías que son: de renovación y calidad, de prevención y promoción de la salud y de administración y finanzas, una unidad coordinadora de vinculación participativa y una comisión de institutos nacionales de salud y hospitales de alta especialidad.

Cada uno de estos órganos tiene a su cargo varias direcciones y dependencias. El organigrama básico es lineo-funcional con posición "staff" que es la del órgano interno de control.

Figura 3.1



b. Concepción del proceso salud y enfermedad

Actualmente es importante considerar el concepto sobre la salud y la enfermedad, desde el punto de vista ecológico. Las teorías, las políticas internacionales y las recomendaciones de las organizaciones de salud, permiten inferir un concepto ecológico de la siguiente forma:

Concepto ecológico del fenómeno salud-enfermedad

La salud considerada como sistema, es el equilibrio entre el agente, el huésped y el medio ambiente, los cuales son elementos interdependientes e interrelacionados.

Se considera al agente como el microorganismo que puede producir la enfermedad, el huésped es el humano y el medio ambiente se representa por factores psicológicos, sociales, culturales, ambientales, políticos, económicos e históricos.

Al considerar la salud y la enfermedad con una perspectiva sistémica, el fenómeno salud-enfermedad cobra vigencia, ya que ambos aspectos, la salud y la enfermedad, son el resultado de acciones múltiples y diversas.

Considerando el concepto ecológico, el sistema de salud realiza acciones dirigidas al entorno a través de la salud pública, y al mismo tiempo realiza acciones dirigidas al individuo en los establecimientos de salud.

En la prestación de servicios de enfermería, el concepto ecológico vincula las acciones del equipo de salud en los tres niveles de prevención.

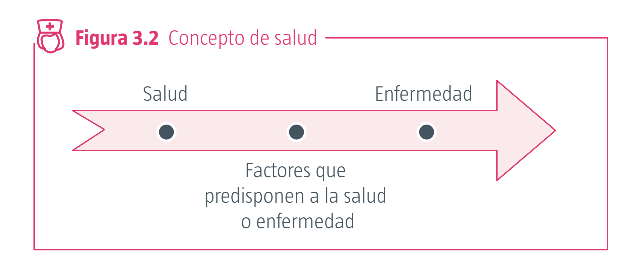
1. **Prevención primaria.** Es el primer nivel de prevención, cuyo objetivo es evitar la iniciación de procesos patológicos. Se consideran en este primer nivel, las acciones de promoción de la salud y la protección específica. En este nivel, la promoción de la salud por el sistema consiste en proporcionar: educación para la salud, en los aspectos básicos de la higiene ambiental y de la vivienda, los programas relativos a la nutrición y el autocuidado responsable de la salud. En relación con la protección específica tenemos: las inmunizaciones, la profilaxis, la higiene industrial y los aspectos relativos a la protección del trabajador, entre otras.
2. **Prevención secundaria.** Su objetivo es limitar el progreso de procesos patológicos y evitar secuelas. Como acciones se tienen: el diagnóstico temprano, el tratamiento oportuno y la limitación del daño. El sistema de salud debe actuar considerando el control epidemiológico, la detección oportuna de procesos patológicos y proporcionar el tratamiento médico, quirúrgico, o ambos en los casos en que así sea necesario.
3. **Prevención terciaria.** Su objetivo es limitar el daño, limitar secuelas y rehabilitar. Las acciones del sistema de salud se orientan a la reintegración del sujeto a la sociedad a la que pertenece, así como a proporcionar terapias de rehabilitación.

El concepto ecológico de la salud deriva de una concepción histórica-social, la cual presenta una abstracción más cercana a la realidad. Se considera a la salud como una interacción orgánica y ambiental, donde el esfuerzo de los mecanismos de adaptación del hombre a los estímulos y agresiones del medio ambiente se expresa en términos de éxito.

La salud se entiende como un continuo cambiante y multifactorial, lo cual implica considerar la salud y la enfermedad en línea continua. Si la salud está en un extremo de la línea y la enfermedad en el otro, cuanto más se acerque el estado de salud de un individuo a la línea media, más difícil será saber si está sano o enfermo.

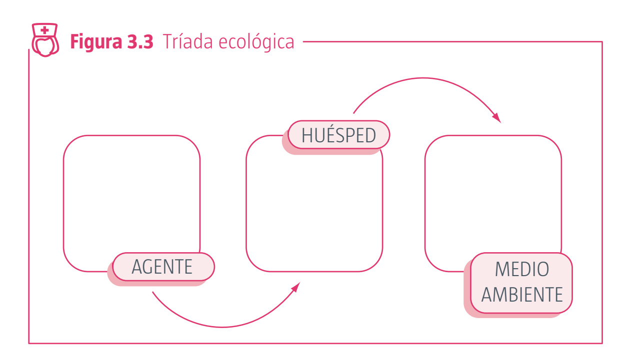
En el transcurso de la vida se recorre el camino de salud a enfermedad y se retrocede en la línea conforme los múltiples factores del medio ambiente.

Figura 3.2 Concepto de salud



Se supone también la existencia de una tríada ecológica formada por el agente, el huésped y el medio ambiente.

Figura 3.3 Tríada ecológica



Se parte también de la premisa de que existe una historia natural de la enfermedad, que al conocerse, permite a los profesionales de la salud actuar en consecuencia.

Historia natural de la enfermedad

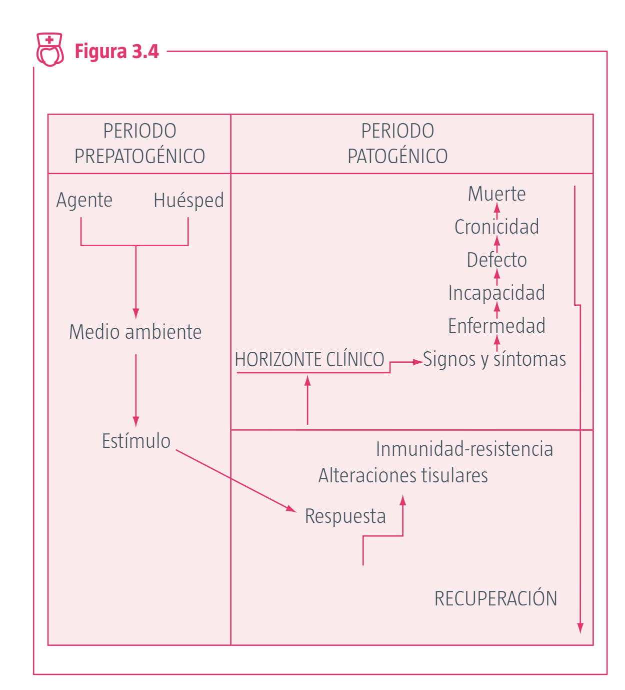
La epidemiología considera dos tipos de procesos para explicar el fenómeno salud-enfermedad que son: la historia natural de la enfermedad y la red de causalidad.

Para cada padecimiento existe una historia natural sin importar su naturaleza. Se toman en cuenta dos pe-

riodos para la historia natural de la enfermedad, el periodo prepatogénico y el periodo patogénico.

El esquema que nos muestra la historia natural de la enfermedad identifica la tríada ecológica y la evolución del padecimiento hacia la recuperación o la muerte.

Figura 3.4



c. Niveles de prevención

Las acciones en pro de la salud, según el esquema de la historia natural de la enfermedad, abarcan diversos niveles de prevención.

Los niveles de prevención propuestos por Leavell y Clark son los más utilizados, se detallan en forma sintética a continuación.

1. **Prevención primaria.** Cuyo propósito es evitar que se inicien procesos patológicos. Se previene con acciones de promoción de la salud y protección específica.
2. **Prevención secundaria.** Cuyo objetivo es evitar el desarrollo de procesos patológicos.
3. **Prevención terciaria.** Cuyo propósito es limitar el daño, reducir o evitar secuelas y rehabilitar.

Las funciones para la salud en relación con los niveles de prevención son:

Cuadro 3.1 Funciones del sistema de salud

Prevención primaria	• Promoción de la salud: educación para la salud, nutrición, higiene ambiental, higiene de la vivienda. • Protección específica: inmunizaciones, profilaxis, protección en el trabajo.
Prevención secundaria	• Diagnóstico temprano: control epidemiológico. • Tratamiento oportuno: detección oportuna. • Limitación del daño: tratamiento médico, quirúrgico o ambos.
Prevención terciaria	• Rehabilitación. • Entrenamiento. • Integración social.

En sentido estricto y según la práctica, la medicina preventiva se encarga del primer nivel de prevención, y la medicina curativa se enfoca a los niveles secundario y terciario.

Por otra parte, el sistema de salud realiza acciones tomando en cuenta la salud pública dirigida al entorno, y la atención médica dirigida al individuo.

De acuerdo con lo anterior, el nivel de salud y el nivel de vida de la comunidad influyen y son influidos por el desarrollo socioeconómico de dicha sociedad.

d. La atención médica

En México, el Estado se hace cargo del desarrollo social, por ello, los servicios de salud dependen directamente de la capacidad de financiamiento del gobierno.

La dinámica social, política y económica de los mexicanos es sumamente compleja, se cuenta actualmente con una población de más de 108 millones de habitantes, y una tasa anual de crecimiento del 2%.

La atención médica es:

El conjunto de acciones que los profesionales de la salud realizan para promover, prevenir, curar, rehabilitar y tratar los problemas de salud de la población.

Funciones de la atención médica

Las funciones de la atención médica pueden dividirse en tres grupos según las organizaciones o personas que la realizan:

A. Las realizadas por el gobierno y en cuyo caso los beneficiarios de estas acciones casi nunca intervienen.

B. Las realizadas por los establecimientos médicos.

C. Las realizadas por el propio individuo.

Además de la clasificación mencionada, se reconocen como funciones de la atención médica las siguientes:

1. Promoción de la salud.
2. Protección específica.
3. Diagnóstico temprano y tratamiento oportuno.
4. Curación.
5. Rehabilitación.
6. Docencia.
7. Investigación.
8. Administración.
9. Aplicar los aspectos relacionados con la legislación en salud y el ejercicio profesional.

Requisitos de la atención médica

Los elementos de la atención médica que intervienen en toda organización de salud son: los beneficiarios del sistema de salud, los prestadores de servicios de salud y los recursos. Atendiendo a lo anterior, los requisitos que debe reunir la atención médica serían los siguientes:

- **Igualdad.** La salud es un derecho individual garantizado en nuestra Constitución Política. Se desprende de ese hecho que todos los mexicanos tenemos la oportunidad de gozar con igualdad de oportunidades, de las acciones para la salud que el Estado implemente.
- **Calidad.** Un requisito de la atención médica a menudo no cumplido, es la calidad en la atención proporcionada al usuario.
- **Tecnología apropiada.** Se refiere a que es importante contar con los recursos médicos apropiados para el tipo de atención que se presta.
- **Atención oportuna, completa, accesible y científica.**

La administración de los servicios de salud se organiza conforme a tres niveles de atención médica.

Niveles de atención médica

Desde el punto de vista de la administración en salud, los niveles de atención médica son la forma en que se organizan los recursos, para atender y solucionar la problemática de salud de la población.

Primer nivel de atención médica. Este nivel representa el *acceso* al sistema de salud. Es el contacto inicial entre la comunidad y el personal de salud. Sus recursos físicos son: consultorios, clínicas, centros de salud, postas, fábricas y servicios urgentes.

El primer nivel de atención médica está incluido en la atención primaria de la salud. A este nivel se manejan programas de salud pública, educación para la salud, control de enfermedades transmisibles, salud escolar, mental, dental e industrial, y seguridad social.

Puesto que el primer nivel de atención médica forma parte de la atención primaria de la salud, es importante aclarar algunos conceptos.

ATENCIÓN PRIMARIA DE LA SALUD

La Organización Panamericana de la Salud determina que la atención primaria de la salud es: "el conjunto de acciones al alcance del individuo, familia y comunidad, para satisfacer sus necesidades básicas de salud, en aspectos tanto de promoción y conservación, como de reparación y prevención. Forma parte de los servicios de salud y es la puerta de acceso a niveles de atención médica más complejos".

Si bien de dicha definición se desprende una semejanza entre la atención primaria y el primer nivel de la atención médica, no son lo mismo.

El primer nivel de atención médica es una forma de administrar los recursos de salud, en la cual se ubican problemas de salud simples, o que no requieren tecnología compleja. La atención primaria es más amplia. Significa no sólo atender casos en consultorios, clínicas y especialmente a pacientes considerados "sanos" y con los recursos de las instituciones. Se solucionan también problemas de salud con recursos profesionales, pero para ello se hace indispensable la participación de la comunidad. En cambio, en el primer nivel de atención médica, los recursos del sistema de salud se orientan a los individuos, con participación de la comunidad o sin ella.

Segundo nivel de atención médica. Las acciones del segundo nivel se orientan al diagnóstico temprano, el tratamiento oportuno y la limitación del daño. Sus recursos físicos son hospitales con servicios como medicina interna, cirugía, ginecología, obstetricia, pediatría y consultas externas especializadas.

Tercer nivel de atención médica. En este nivel se atienden problemas de salud que requieren alta especialización, equipo sofisticado o servicios de rehabilitación avanzada. Sus recursos físicos son hospitales especializados.

PROGRAMAS SEGÚN NIVELES DE ATENCIÓN MÉDICA

Primer nivel de atención. Incluye los programas de salud pública, educación para la salud, control de enfermedades transmisibles, salud escolar, salud dental, salud mental, salud industrial y seguridad social. En este nivel se agrupan los problemas simples de salud que no requieren tecnología compleja. Los servicios de salud se ofrecen mediante consultorios, postas, centros de salud y casa de salud.

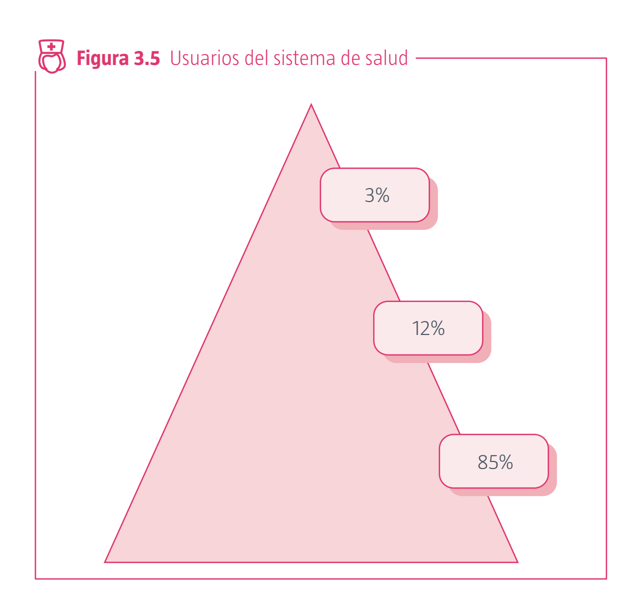
Segundo nivel de atención. Las acciones del segundo nivel se orientan al diagnóstico temprano y tratamiento oportuno, así como la limitación del daño. Sus recursos físicos son hospitales y consultorios, se incluye la hospitalización básica para problemas de medicina interna, cirugía, ginecología y obstetricia, pediatría y consultas especializadas.

Tercer nivel de atención. En este nivel se atiende problemas de salud complejos que requieren de alta especialización, equipo sofisticado y personal experto para la rehabilitación.

En relación a las personas que se atienden en un sistema de salud organizado por niveles de atención médica, encontramos que el 85% de los usuarios se localiza en el primer nivel de atención médica en la base de la pirámide.

El 12% de los usuarios se ubica en un segundo nivel de atención médica y el 3% ocupa la cúspide de la pirámide, en el tercer nivel de atención médica.

Figura 3.5 Usuarios del sistema de salud



e. Características de la atención médica en el sistema de salud actual

Como características de la atención médica, que nos muestran una clara tendencia a la protección del capital humano, se tiene:

- **Atención médica de tipo curativo y asistencial.** La cultura de los mexicanos nos induce a la búsqueda de la atención médica sólo cuando la enfermedad está presente. No es práctica común realizarse revisiones periódicas, ni cuidar la salud. Como consecuencia, en muchas ocasiones es demasiado tarde y se hace necesario el internamiento para restaurar la salud.
- **Cobertura limitada a la capacidad económica del cliente.** A pesar de los esfuerzos del Estado en cuestiones de salud para proveer a todos los mexicanos de la garantía constitucional, la cobertura de atención no incluye al 100% de la población. Podemos decir que la salud está al alcance de quien puede pagarla.
- **Tratamientos con base en medicamentos.** Prioritariamente, se atiende al paciente con fórmulas medicamentosas, lo que subordina a las instituciones médicas a la industria farmacéutica.
- **Atención de tipo especializado.** La medicina se practica por especialidades, es decir, la problemática de salud individual se atiende por múltiples profesionales, la atención médica integral es sólo un concepto.
- **Concentración.** Esta característica de la atención médica es más notoria en las zonas geográficas con mayor densidad de población. Se concentran en dichas zonas los establecimientos médicos, los profesionales de la salud, los recursos presupuestales y las acciones de salud.
- **La calidad de la atención.** El tipo de atención que se recibe en los establecimientos médicos depende del tipo de institución. Es frecuente que la atención sea deficiente en las instituciones descentralizadas por servicio, como lo son las que pertenecen a la seguridad social.

Además de todo lo expuesto, es importante aclarar que la división del trabajo en los establecimientos médicos se organiza en tres sectores:

- Atención médica.
- Servicios técnicos.
- Servicios administrativos.

Es común ubicar al servicio de enfermería en el departamento técnico, incluso en los contratos colectivos de trabajo se ubica a la profesión como un servicio pa-

ramédico. Actualmente y en forma lenta pero gradual, se produce un cambio sustantivo en el sistema de salud, el proceso de homologación ubica a los profesionales en los puestos correspondientes y con salarios equitativos.

Por lo que se refiere a la dirección en las instituciones de salud, es el médico quien dirige, organiza, distribuye y toma decisiones. El cliente (paciente) se convierte en un receptor pasivo asociado al interior de las instituciones.

Los servicios de enfermería en las instituciones de salud se caracterizan por una práctica tradicional en la cual predominan las técnicas, la disciplina y la subordinación. La práctica tradicional de enfermería tiene características muy especiales, que son generadas por factores socioculturales, políticos, económicos, demográficos, ecológicos, técnicos y científicos.

Cuando la profesional de enfermería se integra al trabajo en un sistema de salud tradicional, encuentra graves obstáculos para su crecimiento y desarrollo, sin embargo, la enfermera tradicionalmente también supera los problemas.

En el sector educativo, la enseñanza y el aprendizaje de la profesión han evolucionado con mayor celeridad que la práctica de enfermería en el sistema de salud. Mientras a nivel educativo la educación superior de enfermería ya cuenta con el doctorado, en el sistema de salud, la práctica de la profesión apenas considera la licenciatura. El crecimiento y desarrollo de la profesión en las estructuras de salud sigue siendo lento, si comparamos por ejemplo que entre el año 2000 y el 2005 el número de médicos se incrementó en un 19% y el de enfermeras en sólo el 3.9%, es deducible que si aumenta el recurso médico en las instituciones de salud, ese aumento debe ser adecuado al indicador de 4 enfermeras por médico. Además, esa cifra indica que a nivel nacional se tienen 2.2 enfermeras por 1 000 habitantes, siendo el indicador de 8 enfermeras por 1 000 habitantes.

Para la prestación de servicios de enfermería se han adoptado diversos modelos, pese a que la realidad muestra que las estructuras tradicionales no han sido modificadas con respecto al trabajo de enfermería.

2. El diagnóstico de salud

Par ubicar los servicios de enfermería y su práctica predominante, es necesario que se describa la situación actual de salud.

México se encuentra en una revolución de cambios; en su situación de salud se observan modificaciones en la dinámica demográfica y epidemiológica que subyace al proceso salud-enfermedad.

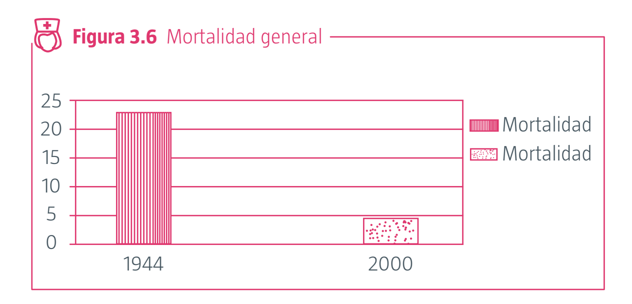
La mortalidad general

En los últimos años se produce en México un descenso muy importante de la mortalidad en todos los grupos de edad. Las causas de muerte y discapacidad han cambiado. Predominan enfermedades no transmisibles y las lesiones.

Las causas de mortalidad por enfermedades no transmisibles requieren de tratamientos especializados y costosos; además, el envejecimiento de la población y los estilos de vida actuales presentan daños a la salud que requieren de otras formas y tratamientos médicos.

La mortalidad general presenta un descenso importante en 56 años, con una tasa de 23 por 100 000 habitantes en 1944 a una tasa de 4.7 por 100 000 habitantes en 1990.

Figura 3.6 Mortalidad general



El descenso en la mortalidad significa una población mayor, y una población importante en adulto maduro.

Como principales causas de mortalidad general tenemos:

1. Diabetes mellitus.
2. Enfermedades isquémicas del corazón.
3. Cirrosis y otras enfermedades crónicas del hígado.
4. Enfermedad cerebrovascular.
5. Enfermedad pulmonar obstructiva crónica.
6. Afecciones en el periodo perinatal.
7. Accidentes de tráfico de vehículo automotor.
8. Infecciones respiratorias agudas bajas.
9. Enfermedades hipertensivas.
10. Nefritis y nefrosis.
11. Homicidios.
12. Desnutrición calórico-proteica.
13. Tumor maligno de tráquea, bronquios y pulmón.

14. Tumor maligno de estómago.
15. Tumor maligno de hígado.
16. Tumor maligno de próstata.
17. SIDA.
18. Suicidios.
19. Tumor maligno de cuello del útero.
20. Enfermedades infecciosas intestinales.

El descenso de la mortalidad general de 4.4% por 1 000 habitantes se refleja en un incremento de esperanza de vida. Las mujeres tienen ahora una esperanza de vida de 78 años y los hombres de 73.

Natalidad

La caída de la mortalidad general va acompañada por una disminución significativa de la fecundidad. El número promedio de hijos por mujer es de 2.2.

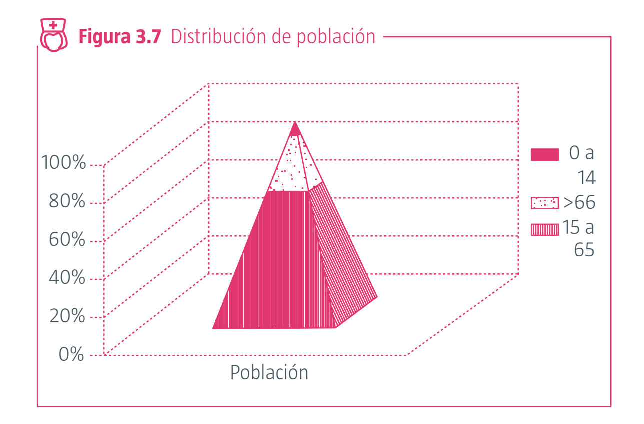
El descenso de la mortalidad general, el aumento de la esperanza de vida y la reducción de la natalidad tienen como efectos: el envejecimiento de la población, la participación activa de adultos mayores en la estructura de población y la disminución de población infantil.

Los mayores de 65 años muestran un crecimiento superior al 4% anual, la población en México tiene una distribución de:

- De 15 a 65 años 66%.
- Mayores de 66 años 28%.
- De 0 a 14 años 6%.

Podemos observar en la gráfica que la base de la pirámide poblacional se sustenta con adolescentes, adulto maduro y adulto mayor.

Figura 3.7 Distribución de población



Morbilidad

La morbilidad en México se caracteriza por un crecimiento importante de personas con sobrepeso y obesidad, diabetes e hipertensión que indican la existencia del llamado síndrome metabólico.

La prevalencia de enfermedades asociadas a la obesidad como la diabetes y la hipertensión se reflejan en la encuesta de salud en el año 2000, en la cual se muestra que cerca del 8% de adultos mayores de 20 años sufren diabetes tipo II y el 30% hipertensión arterial.[4]

El tabaquismo, el colesterol elevado y la hipertensión arterial, son factores que influyen en el desarrollo de enfermedades isquémicas del corazón y de las enfermedades cerebrovasculares.

La diabetes como primera causa de muerte en nuestro país, consume el mayor presupuesto en el sistema de salud. La edad aumenta el porcentaje de prevalencia, y el riesgo de complicaciones propias de la enfermedad como la insuficiencia renal, amputación y ceguera.

Entre el 2001 y el 2005, la mortalidad por esta causa se incrementó en un 10%, pero lo verdaderamente significativo es que afecta por igual a hombres, mujeres, jóvenes y adultos, sin respetar nivel socioeconómico o cultura.

Las enfermedades del corazón constituyen la segunda causa de muerte en nuestro país, se presenta por igual en ambos sexos. Como factores de riesgo tenemos: el tabaquismo, el consumo excesivo de grasa de origen animal, sobrepeso, hipertensión arterial, sedentarismo, estrés y diabetes.

La problemática en salud ha cambiado la enseñanza en enfermería y la medicina tiene que hacerlo. Las necesidades de la sociedad respecto a su salud merecen un cambio en la estructura del sistema de salud y de la atención médica.

Cambios en la población

La población mexicana presenta innumerables cambios en las condiciones y estilos de vida, entre los cuales podemos mencionar:

- La disminución de la fecundidad.
- El rápido envejecimiento de la población y consecuentemente, el aumento de las enfermedades crónicas que naturalmente representan mayores costos de atención.

[4] Secretaría de Salud. *Op. cit.*

- El aumento de los grupos de población que vive en condiciones de extrema marginación y sin acceso regular a los servicios de salud.
- La presencia de enfermedades técnicamente evitables.
- Tendencia al aumento de problemas de orden social que se reflejan en alcoholismo, adicciones, enfermedades mentales, enfermedades de transmisión sexual.
- Accidentes y violencia, dañando principalmente a la población joven y en edad productiva.

La dinámica del fenómeno salud-enfermedad se da en medio de escenarios complejos como:

- La creciente industrialización y sus consecuencias ambientales. La producción de desechos tóxicos que envenenan el agua, la tala inmoderada, los productos no reciclables. Entre muchas otras consecuencias, generan problemas de salud como el cáncer de la piel, el ritmo de trabajo acelerado produce depresiones, agresión, violencia, estrés.
- La rápida y cambiante evolución de la ciencia y la tecnología. La innovación y la introducción de nuevas formas de trabajo, de otras maneras de curar o de prevenir, producen necesariamente cambios en el sistema de salud.
- Las telecomunicaciones y la informática como parte de la práctica médica. El cambio en el manejo de datos, de conocimientos, de aparatos, son una muestra de los cambios que se introducen al sistema de salud.
- La pobreza y la marginación de cada vez mayores grupos de la población. Con el crecimiento de la población y las crisis económicas mundiales, se producen nuevos grupos de personas en condiciones de pobreza. Incluso se les denomina grupos de pobreza extrema, los que afrontan graves problemas de salud pública.
- La enajenación y el elevado índice de estrés, que producen un aumento en los problemas relacionados con la salud mental.
- Las reformas de los sistemas de salud en muchos países y consecuentemente su influencia en los sistemas de salud globalizados.
- La búsqueda del predominio de la prevención sobre la curación que obliga a cambiar el esquema de la salud social.
- El resurgimiento de la bioética como alternativa para frenar los efectos de la globalización en la modificación de valores de la sociedad.
- La proliferación de medicinas alternativas que producen un aumento del mercado de servicios de salud y su regulación.
- La certificación de la práctica profesional de las áreas de salud que obligan a las instituciones educativas a plantearse nuevos retos.
- Búsqueda de la calidad y eficiencia en la atención médica, que obligan a adoptar un paradigma administrativo adecuado a la demanda de servicios médicos según expectativas de los clientes.
- Aumento de la competitividad en las instituciones de salud.

Al México de hoy, lleno de contrastes y contradicciones, le ha sucedido lo que a las empresas cuando alcanzan su madurez: existe la ilusión de una existencia ordenada. En teoría, las variables se mantienen controladas, sin embargo, la realidad es bien distinta.

Cambiar las cosas es difícil y con frecuencia injusto; porque en esa necesidad de homeostasis del sistema, los problemas se vuelven más complejos y se tienen que aplicar medidas drásticas, la situación se complica con los problemas acumulados que no se detuvieron a tiempo. La espiral descendente no tarda en aparecer y se recurre a las acciones emergentes, ha llegado el momento de cambiar o perecer.

En este complejo escenario, el campo de la salud se ha transformado. Si bien es cierto que por una parte se obtienen resultados como el aumento de la esperanza de vida, o el control de la mortalidad por enfermedades transmisibles, también es cierto que una vez que dichos problemas empiezan a ser controlados, aparecen otros que son consecuencia directa de los logros alcanzados; por ello, es necesario disponer de nuevas formas de prevenir problemas emergentes.

Estadísticas de salud

Es sumamente interesante lo que ocurre en nuestro país, los daños a la salud como enfermedad, discapacidad y muerte se concentran en forma creciente en adultos mayores. Las estadísticas de la Dirección General de Información en Salud (DGIS) de la Secretaría de Salud, reportan que el 84% de las muertes en México se deben a enfermedades no transmisibles y lesiones; y de ese porcentaje, el 54% son en mayores de 65 años.

Se estima que el 38% de los 2.3 millones de muertes que se produjeron en México entre el 2000 y el 2004 eran evitables.

En mujeres, dichas muertes fueron afecciones originadas en el periodo perinatal, la cardiopatía isquémica, el

cáncer de mama, la diabetes, el cáncer cervicouterino, las complicaciones del embarazo, parto y puerperio, la cirrosis hepática y las infecciones respiratorias.

En hombres, la cirrosis hepática, la cardiopatía isquémica, los accidentes de tránsito y el SIDA.

Las muertes evitables nos indican un problema de acceso al sistema de salud o de un problema de falta de calidad en la atención médica.

En 2005 México perdió 15 millones de años de vida saludable (AVISA) debido a muertes prematuras y discapacidades, distribuidas de la siguiente forma:

- Se pierden aproximadamente 4 millones de años de vida saludable en la población de menores de cinco años, en su mayoría por muertes prematuras causadas por enfermedades transmisibles.
- Otros 4 millones de años de vida saludable se pierden por enfermedades en personas entre 15 y 44 años de edad.
- Más de 1 millón de años de vida se pierden por lesiones accidentales e intencionales.
- Entre los hombres de 15 a 44 años las lesiones son responsables del 56% de pérdida de los AVISA.

Los padecimientos con mayores pérdidas de AVISA en mujeres son la depresión unipolar y la diabetes, las cataratas, la osteoartritis, el Alzheimer y el asma bronquial. En hombres, la cirrosis, el alcoholismo, accidentes y lesiones.

El riesgo de pérdida de los AVISA por un accidente automovilístico o por una agresión física es tres veces más alto que por neumonía, un infarto al corazón o por diabetes mellitus.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) agrupó a las enfermedades en tres grupos:

A. Enfermedades infecciosas, de la nutrición y de la reproducción.

B. Enfermedades no transmisibles.

C. Accidentes y violencia.

Al primer grupo se le conoce como enfermedades del rezago, por su característica de ser problemas de salud de fácil prevención y que generalmente afectan a poblaciones pobres. En nuestro país se presentan como responsables del 13% de las muertes, con tendencia a concentrarse en los municipios de alta marginación.

El programa nacional de salud

El programa nacional de salud 2007-2012 contempla cinco objetivos para proteger la salud en México. Fue elaborado en coordinación con todas las instituciones de salud y con la consulta ciudadana en foros.[5]

Objetivos del programa nacional de salud 2007-2012

1. Mejorar las condiciones de salud de la población.
2. Reducir las brechas o desigualdades en salud mediante intervenciones focalizadas en grupos vulnerables y comunidades marginadas.
3. Prestar servicios de salud con calidad y seguridad.
4. Evitar el empobrecimiento de la población por motivos de salud.
5. Garantizar que la salud contribuya al combate a la pobreza y al desarrollo social del país.

Como ejes rectores del programa se incluyen: énfasis en la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, procurar el acceso a los servicios integrales de salud de todos los mexicanos, evitar riesgos sanitarios, suministro oportuno de insumos, calidad y calidez en la atención y fortalecer la infraestructura.

Las estrategias mencionadas en el plan nacional de salud incluyen las tendencias de la administración de calidad y la administración de procesos gerenciales. De tal hecho se infiere que el proceso de globalización influye directamente en la modernización del sistema de salud.

Como funciones sustantivas del programa nacional de salud están: la rectoría efectiva, el financiamiento equitativo y sostenible, y la generación de recursos suficientes y oportunos para prestar servicios de salud de calidad y seguros. Para realizar las funciones sustantivas del sistema de salud, se diseñaron 10 estrategias que se enlistan en el cuadro 3.2.

Sistemas y servicios de salud

En México se cuenta con tres tipos de establecimientos que proporcionan servicios de salud a la población y son: instituciones sin seguridad social, instituciones con seguridad social y los establecimientos del sector privado.

[5] Secretaría de Salud. Programa nacional de salud 2007-2012.

Cuadro 3.2

Función sustantiva	Estrategias
Rectoría efectiva	• Fortalecer y modernizar la protección contra riesgos sanitarios. • Fortalecer e integrar las acciones de promoción de la salud, prevención y control de enfermedades. • Procurar la calidad en la agenda permanente. • Desarrollar instrumentos de planeación, gestión y evaluación para el sistema. • Organizar e integrar la prestación de servicios.
Financiamiento equitativo y sostenible	• Garantizar recursos financieros suficientes para la protección contra riesgos sanitarios. • Permitir la reforma financiera y el acceso universal a los servicios de salud.
Generación de recursos suficientes y oportunos	• Promover la inversión en sistemas, tecnologías de la información y comunicaciones. • Fortalecer la investigación y la enseñanza. • Desarrollar la infraestructura y el equipamiento necesarios.

- Instituciones sin seguridad social. También conocidas como instituciones de población abierta. En este grupo tenemos a la Secretaría de Salud, los Servicios Estatales de Salud y el programa IMSS-O (IMSS-oportunidades). La Secretaría de Salud atiende a 52 millones de personas. El IMSS-oportunidades proporciona atención a 6.2 millones de personas. La población abierta se caracteriza por ser personas que trabajan por su cuenta, que no tienen trabajo o que no cuentan con un sistema de seguridad social.
- Instituciones con seguridad social. Son los establecimientos médicos diseñados para atender a los trabajadores del sector empresarial y del gobierno. En este rubro se consideran los establecimientos del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), que atiende a los trabajadores del sector formal privado de la economía y con una población de 38 millones de personas aproximadamente. El ISSSTE, que atiende a los trabajadores del gobierno, con una población de 8 millones de personas. Instituciones de Gobierno Estatal, con una población aproximada de 1.4 millones de personas. Las fuerzas Armadas (SEDENA Y SEMAR) y los trabajadores de PEMEX con una población de 1.5 millones de personas.
- El sector privado formado por una gran diversidad de prestadores de servicios de salud.

Se entiende que los sistemas de salud tienen la responsabilidad de ofrecer servicios de salud eficientes y que respondan de manera segura y efectiva a las necesidades y expectativas de sus usuarios.

La prestación de servicios requiere de rapidez y agilidad en la respuesta, de construir programas y de integrar apoyos en instituciones que tengan instalaciones agradables que satisfagan la problemática de salud de la población.

La aplicación de técnicas adecuadas para la atención de la salud es también un requisito indispensable en las unidades de salud. El promedio de días que permanece un paciente en las unidades hospitalarias no debe alargarse por complicaciones que en la mayoría de los casos son ajenas al problema por el cual ingresó el paciente.

Por otra parte, es importante reducir los tiempos que se pierden al solicitar y recibir la atención médica, situación que se presenta con frecuencia en las actuales instituciones de salud en México. Es realmente importante buscar estrategias para evitar los desperdicios de tiempo y de recursos.

Tampoco es aceptable que por falta de recursos en las instituciones de salud se suspendan tratamientos, ya que puede ser motivo de pérdida de vidas. La higiene ambiental, personal y de los alimentos, constituye otro de los aspectos a mejorar en las diversas unidades de salud.

En México, actualmente se impulsa un proceso para regular las unidades de salud a nivel nacional. Existe una comisión nacional para certificación de hospitales, si bien el proceso es voluntario, se intenta garantizar el cumplimiento de la norma en la materia. Para hacer efectivas y regularizar las unidades de salud, se incluyen reformas a la ley general de salud, dichas reformas obligan a las instituciones que prestan atención médica a acreditarse.

El desarrollo sustentable en salud como visión transformadora tiene como propósitos: la igualdad de oportunidades, garantizar la paz, la integridad, la independencia y la soberanía.

La protección de riesgos sanitarios, la atención en desastres y en urgencias epidemiológicas, se logran a través de acciones concretas y programas adecuados.

3. El hospital

La palabra hospital proviene del latín *hospitium,* que significa “lugar en que se tiene hospedadas a las personas”; *hospitalis* es un adjetivo relativo a hospital. Los primeros hospitales aparecieron posiblemente en el siglo IV d.C. en Ostia. Se conoce que Fabiola, una dama caritativa y quizá una de las enfermeras más destacadas en el año 400, fundó uno de los primeros hospitales de Italia. Luego surgieron otros hospitales, en su mayoría patrocinados por iglesias o monasterios.

Un hospital reconocido por enfermería es el de Saint Thomas. En 1215, en dicho hospital se estableció la escuela de enfermería de Florencia Nightingale.

En América tenemos el Hospital que fundó Hernán Cortés en 1524, con el nombre de Jesús Nazareno.

El hospital, conceptuado como lugar de aislamiento y práctica de la caridad, fue desapareciendo con el tiempo, hasta convertirse en el principal establecimiento para la atención médica.

El hospital como organismo de salud dirige sus acciones a personas enfermas. Incluye, además, actividades de promoción y protección a la salud.

El diccionario define al *hospital* como: “centro de albergue y tratamiento de enfermos”.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), un hospital es una “parte integrante de una organización médica y social, cuya misión es proporcionar a la población asistencia médica y sanitaria, tanto curativa como preventiva, cuyos servicios externos se irradian hasta el ámbito familiar”.

No siempre las acciones de los hospitales se dirigieron a la atención médica; en un principio fueron centros de hospedaje de viajeros.

Durante la época colonial en México, también fungieron como escuelas.

De las colonias hispánicas de ultramar, la Nueva España fue la que mayor tradición tuvo durante los tres siglos que duró la dominación española.

Funciones del hospital

Las principales son:

1. Prevención.
2. Curación.
3. Rehabilitación.
4. Docencia.
5. Investigación.

Prevención

Abarca la detección de enfermedades, el diagnóstico temprano, el tratamiento oportuno y la protección específica de enfermedades.

Se incluyen los programas de control de la salud, saneamiento ambiental, vigilancia del crecimiento del niño y del adolescente, control de enfermedades, nutrición, prevención de invalidez física, educación sanitaria e higiene del trabajo.

Si bien la prevención en primer nivel corresponde a establecimientos que no cuentan con hospital, la prevención secundaria y terciaria se efectúa en los hospitales.

Curación

Consiste en proporcionar tratamiento médico y la prestación de un servicio asistencial en caso necesario, y básicamente en diagnóstico temprano, tratamiento oportuno y atención de casos de urgencia.

La curación es una de las actividades prioritarias de los hospitales; por lo mismo, el paciente acude a los centros hospitalarios con una importante disminución de sus capacidades que debe ser atendida con calidad.

Rehabilitación

Busca reintegrar al paciente a su medio familiar y social, limitando en lo posible el daño y las secuelas originadas por su enfermedad. En la rehabilitación que es necesaria para una recuperación pronta de la salud, la educación para el auto-cuidado cobra especial importancia.

Docencia

El hospital es el medio ideal de confrontación entre la teoría y la práctica en el área de la salud, por lo cual facilita la formación de profesionales en diversas disciplinas. Incluye la educación para la salud a pacientes, al mismo personal, y según programas específicos, proyecta las acciones educativas a la comunidad en sus zonas de influencia.

Investigación

Consiste en desarrollar un pensamiento innovador y creativo, teniendo como fundamento la metodología científica. Se pretende incrementar el saber médico en la prestación de un servicio de calidad.

Por lo que se refiere a la investigación en enfermería, se produce un aumento de la demanda de cuidados de enfermería especializados y, al mismo tiempo, una gran presión para bajar los costos.

La incongruencia de la situación en la cual se busca por una parte elevar la calidad y por otra reducir los cos-

tos, hace que sea inevitable realizar estudios de investigación sobre: la eficiencia de la atención de enfermería y su costo, la ineficiencia y su costo, la identificación de procesos gerenciales y operativos en enfermería.

En lo referente a la investigación médica, existen importantes avances y estudios en los cuales ha participado la enfermería.

Clasificación de hospitales

La descripción de un hospital, según la clasificación, permite analizar su funcionalidad y mejorar la distribución de sus recursos. Los tipos más usuales para clasificar a un hospital son:

Cuadro 3.3

Tipo	Clasificación
Por el número de camas	Pequeños. Hasta 50 camas Medianos. De 51 a 250 camas Grandes. Más de 250 camas
Por su localización geográfica	Urbanos. Ubicados en ciudades Rurales. Ubicados en pequeñas poblaciones
Por el promedio día-estancia	Agudos. Hasta 15 días Crónicos. Más de 15 días
Por su dependencia	Gubernamentales. Dependen del gobierno Privados. Dependen del dueño
Por el servicio que prestan	Especializados. Atienden problemas específicos Generales. Atienden problemas generales
Por su construcción arquitectónica	Verticales, horizontales, en U, en H, etcétera
Por su zona de influencia	Concentrados. Son dirigidos por un centro universal Descentralizados. Reciben indicaciones de un centro, pero son autónomos Autónomos. dirigidos por su propio personal

Organización y funcionamiento

El sistema de organización lineal y departamental es un modelo típico en nuestras instituciones de salud. El sistema lineal no favorece la gestión de procesos, de ahí la importancia del cambio de cultura organizacional en la búsqueda de la calidad.

De manera convencional los servicios del hospital se agrupan en tres secciones:

- Sección administrativa.
- Sección de servicios técnicos.
- Sección de servicios médicos.

Los jefes de cada sección son responsables ante el subdirector o director. La autoridad fluye en orden descendente, así, los jefes de departamento dependen de los jefes de sección.

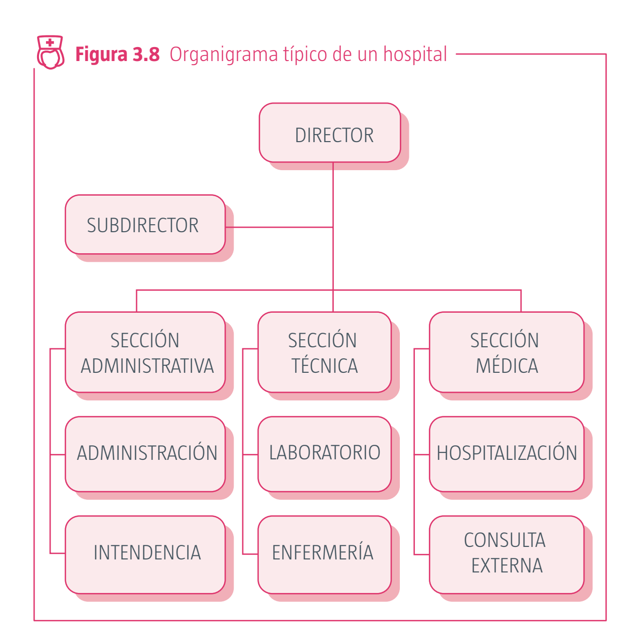
En la organización lineal hay concentración de autoridad en los directivos, y sobre todo, en el de mayor rango; por ello es conveniente definir un cambio en la estructura de organización para evitar que los procesos de transformación de los insumos no sean los más adecuados para lograr la satisfacción del cliente.

El departamento de enfermería ha venido progresando de manera muy lenta en la estructura de organización hospitalaria. Hasta hace poco se le consideraba un servicio paramédico, en el que las decisiones tomadas a nivel directivo no tenían representación de las enfermeras. En la actualidad ha llegado a ser un departamento en hospitales cuya administración ha mejorado; sin em-

bargo, el avance no es generalizado y las decisiones del área de enfermería casi siempre las toma personal ajeno al departamento.

Un esquema tradicional del organigrama de un hospital se muestra enseguida.

Figura 3.8 Organigrama típico de un hospital



4. El departamento de enfermería

En la gerencia de procesos, el departamento de enfermería está diseminado en toda la institución, es posible definirlo como:

- Parte integrante de una institución médica, sanitaria o asistencial, que presta un servicio de enfermería eficiente, eficaz y oportuna al paciente, la familia y la comunidad. Es fuente de información y formación de profesionales de la salud; es el área donde se integran las acciones del equipo médico, las cuales culminan en una proyección de la institución hacia los usuarios.

Analizando el concepto

El departamento de enfermería es una **parte** del sistema de salud; se ubica físicamente en las instituciones médicas y, específicamente, en los controles de enfermería, estaciones de enfermeras, oficinas administrativas del departamento, etcétera.

Presta servicio de enfermería que pretende ser **eficaz y eficiente**, lo cual será posible en la medida en que se aplique un modelo de calidad.

Es **fuente de información y formación** de profesionales de la salud porque, tanto en las instituciones sanitarias como asistenciales, sirve de campo clínico en donde se estudia, se investiga y se aprende.

Se **integran** en el departamento de enfermería las acciones del equipo de salud, porque la enfermera no sólo cuida del paciente, sino que establece las conexiones para el cuidado integral: si es necesario llama al especialista, solicita las interconsultas, los estudios de laboratorio y gabinete, se relaciona con servicio social, etcétera.

Y es en donde se **proyecta** la atención médica que proporciona la institución; es decir, se logra o no la satisfacción del paciente y esto se proyecta a la comunidad.

Características del departamento de enfermería

- Prestar servicio ininterrumpido las 24 horas de los 365 días del año.
- Concentrar al personal que representa la mayoría del total. Por sus funciones, se requieren más enfermeras que cualquier otro tipo de profesionales de la salud.
- Integrar las acciones del equipo de salud para ser proporcionadas al paciente. Proporciona asistencia en las actividades higiénicas diarias que no pueden ser realizadas por el paciente.

a. Objetivos del departamento de enfermería

1. Proporcionar atención de enfermería, con base en un método propio que permita la toma de decisiones constantes de acuerdo con la valoración diagnóstica y el tratamiento de enfermería.
2. Coordinar las acciones del equipo de salud que demande la atención médica que requiere el paciente.
3. Proporcionar al paciente y familiares educación para el auto-cuidado responsable de su salud.
4. Prestación de servicios de enfermería de calidad que logren una proyección extramuros de la institución.
5. Mostrar competencias y valores en la práctica profesional, ejerciendo con un alto sentido ético y humano.

6. Integrarse al equipo multidisciplinario para atender las demandas en materia de la atención médica, con una actitud de respeto hacia el ser humano y una conducta profesional basada en principios éticos.

Ubicación física

Por lo que se refiere a la planta física, en el área administrativa del departamento de enfermería se debe contar con oficinas para:

- Jefa de enfermeras.
- Subjefas de enfermeras.
- Supervisoras
- Jefes de enseñanza.

b. El control de enfermería

El control de enfermería que es el área a partir de la cual se organizan las acciones de enfermería y que se encuentra en todas las áreas de hospitalización, debe tener la siguiente distribución.

Zona de operación

Al centro de los cubículos de los pacientes, con posibilidades de mantener el control de acceso a los mismos. Es importante delimitar el área de registros clínicos (expedientes) y el área secretarial.

Cuarto de medicamentos

El cual deberá tener un espacio adecuado para preparar con facilidad y tranquilidad fórmulas medicamentosas.

Cuarto de tratamientos especiales

En el tratamiento especial, que requiere de un aislamiento del paciente como serían, por ejemplo, las curaciones complicadas, aplicación de férulas, yesos, etc., no sólo es importante para enfermería sino para la atención médica en general, contar con un cubículo especial.

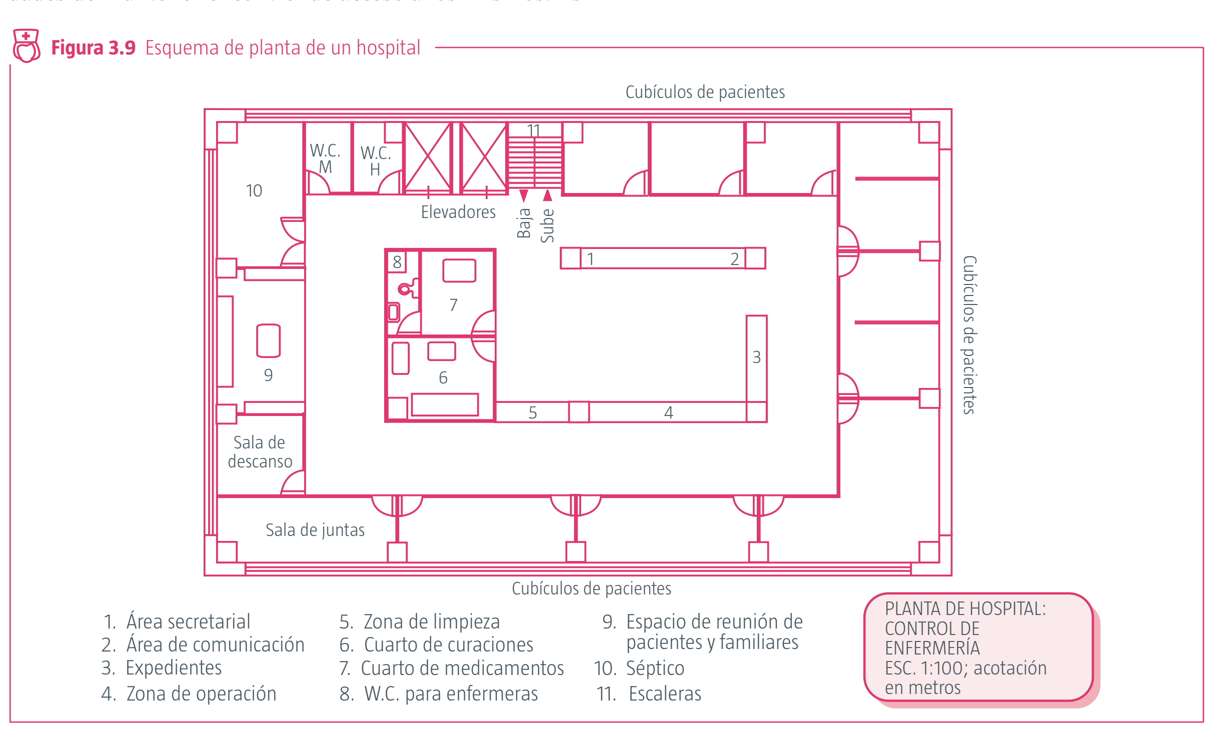
Zona de almacén

Para el material, equipo o instrumental de uso constante y exclusivo del servicio, es indispensable también contar con un espacio físico.

Sala de estudio

La atención de los pacientes requiere también de un espacio para discutir, analizar o revisar casos clínicos, en los cuales sea necesaria alguna consulta en libros, Internet o documentos.

Figura 3.9 Esquema de planta de un hospital



5. La atención de enfermería

Las teorías de enfermería proporcionan un punto de partida para prestar el servicio. Por lo que se refiere a la administración de los servicios de enfermería, es preciso recordar que cada teoría se ubica en el contexto socio-histórico en que fue propuesta.

Sea cual sea la orientación de la práctica de enfermería, actualmente la atención al paciente se deriva de la satisfacción como cliente, lo cual significa que es el momento de ampliar la investigación y proponer nuevos paradigmas.

a. Teoría de necesidades de Virginia Henderson

Virginia Henderson afirma que los receptores de los cuidados de enfermería son personas que requieren ayuda profesional para mantener su salud.

Para Henderson, la enfermería es asistir al individuo sano o enfermo, en la realización de aquellas actividades que contribuyen a su salud o a su recuperación, o a la muerte pacífica, que éste realizaría sin ayuda si tuviera la fuerza, la voluntad o el conocimiento necesarios.

Según Henderson, la práctica de la enfermería se basa en las siguientes necesidades básicas de los individuos:

- Respirar normalmente.
- Comer y beber adecuadamente.
- Eliminar los residuos corporales.
- Moverse y mantener una postura conveniente.
- Dormir y descansar.
- Seleccionar ropas apropiadas, vestirse y desvestirse.
- Mantener la temperatura del cuerpo dentro de los límites normales.
- Mantener el cuerpo limpio.
- Evitar peligros ambientales.
- Comunicarse con otros.
- Rendir culto de acuerdo a la propia fe.
- Trabajar de tal manera que exista un sentido de logro.
- Participar en actividades recreativas.
- Aprender, descubrir o satisfacer la curiosidad que conduce al desarrollo normal y a la salud.

b. Teoría del auto-cuidado de Dorotea Orem

Por su parte, Dorotea Orem describe las acciones de enfermería como una forma deliberada y consciente de proporcionar asistencia a aquellos que son incapaces de cubrir sus necesidades de auto-cuidado en su salud.

El paciente es para Orem, una persona o grupo de personas que necesitan ayuda para realizar el auto-cuidado; al mismo tiempo relaciona el auto-cuidado con determinados requisitos que son universales.

La capacidad del individuo para realizar el auto-cuidado de su salud se altera por su estado fisiológico, intelectual, emocional, social y económico. En términos generales, la salud para Orem, es la habilidad para cubrir las necesidades universales del desarrollo y las relacionadas con la salud.

La salud es un estado continuo que se afecta por la cantidad y la calidad de los cuidados que cada persona realiza. Los niveles de salud se sostienen o se alteran mediante el funcionamiento normal, la compensación de las incapacidades, la educación y la guía psicosocial.

La enfermera entra en relación con el paciente cuando existe la incapacidad para mantener la cantidad y calidad del auto-cuidado. La complejidad de la relación entre la enfermera y el paciente se produce conforme al déficit de auto-cuidado.

Las enfermeras contribuyen al estado de bienestar manteniendo la salud, ayudando a la recuperación y proporcionando educación sanitaria y ayuda.

Orem utiliza las necesidades básicas humanas definidas por Maslow, para desarrollar los requisitos del auto-cuidado, por tanto las necesidades de los pacientes serían:

- Necesidades fisiológicas.
- Necesidades de seguridad.
- Necesidades de pertenencia y amor.
- Necesidades de estima.
- Necesidades de autorrealización.

Orem describe la enfermería como una respuesta de los grupos humanos a la incapacidad de acción a la cual están sujetos cuando están limitados por su salud.

El cuidado de sí mismo como acciones para Orem, son los requisitos del cuidado que describe en tres tipos:

1. **Requisitos universales.** Son comunes a todos los seres humanos durante las etapas del ciclo vital. Se ajustan a la edad, el estado de desarrollo y el ambiente, se asocian a los procesos de vida para mantener la integridad de la estructura de funcionamiento. La atención de enfermería se orienta a mantener el aporte de aire, agua y alimentos, mantenimiento normal de excretas, actividades de descanso y ejercicio, equilibrio social, prevención de peligros para la vida, promoción de la normalidad.
2. **Cuidado de sí mismo.** Están asociados a los procesos de desarrollo y que pueden afectar la salud. La atención de

enfermería se orienta a la creación y mantenimiento de las condiciones vitales que promueven el desarrollo y maduración durante las etapas de la vida: prenatal, nacimiento, neonatal, infancia, adolescencia, adulto. Proveer el cuidado para evitar que se presenten condiciones que afecten la vida, el desarrollo o para mitigar los efectos si se presentan.

3. **Cuidado de sí mismo por desviación de la salud.** Se presentan con la existencia de defectos genéticos, de constitución y estructura relacionada con sus efectos. Atención de enfermería a los problemas presentados por la enfermedad en cambios obvios en la estructura física, hábitos y dependencia parcial o total.

Para Orem existen tres variedades de sistemas básicos de enfermería:

a) *Sistema de atención de enfermería compensatorio en su totalidad*. Cuando el paciente es incapaz de participar en el cuidado de sí mismo.

b) *Sistema de atención de enfermería compensatorio parcial*. Cuando el paciente y la enfermera toman medidas en las tareas manipulativas o de ambulación.

c) *Sistema de atención de enfermería coadyuvante educativo*. Cuando el paciente puede aprender a realizar una actividad de auto-cuidado aun cuando requiera ayuda.

La familia, la comunidad y el medio ambiente son componentes importantes para el auto-cuidado. El núcleo de la atención de enfermería es el paciente y la meta es hacer que el paciente participe en el auto-cuidado.

c. Teoría de Myra Levine

La teoría de enfermería de Levine tiene su base en el concepto del cuidado total, de la cual derivan cuatro teorías de conservación.

Levine define a la enfermería como la interacción de seres humanos que dependen de las personas, en donde la intervención de enfermería mantiene y promueve el ajuste de la persona.

Como hipótesis de la teoría de Levine tenemos: la interacción enfermera-paciente, las condiciones de salud del paciente, las funciones de enfermería y las responsabilidades de la enfermera en la situación dada.

Según Levine, la enfermera debe ser capaz de formular juicios para promover y mantener la adaptación del paciente a la situación. La enfermera debe poseer habilidades y conocimientos para su intervención.

Levine considera que la persona requiere integridad estructural, personal y social, así como energía para mantenerse en estado de salud. Cuando la salud se altera, necesariamente se supone el cambio en alguno de los factores de integridad.

La intervención de enfermería consiste en mantener la integridad del paciente. Menciona cuatro principios de conservación.

- La conservación de energía supone evitar la fatiga con descanso, ejercicio, alimentación.
- La conservación de la integridad estructural supone los sistemas de defensa del organismo.
- La conservación de la integridad personal supone mantenimiento o restauración del sentido de identidad a través del respeto, permitir al paciente la toma de decisiones respecto a su salud.
- La conservación de la integridad social se refiere al reconocimiento de que el paciente tiene una familia, proviene de una comunidad y tiene hábitos y costumbres que le son valiosos.

Tanto Orem como Levine mantienen su convicción de que el paciente es el núcleo de la atención de enfermería.

d. Modelo de adaptación de Callista Roy

Para Roy la persona es un ser bio-psico-social que está en constante interacción con un entorno cambiante. Al afrontar un mundo cambiante, la persona utiliza mecanismos innatos y adquiridos cuyo origen es de la naturaleza humana.

La salud y la enfermedad son dimensiones inevitables en la vida, para responder positivamente a los cambios del entorno, la persona necesita adaptarse. La adaptación está en función de la habilidad personal para adaptarse, según el grado en que las personas están expuestas a las fuerzas ambientales.

La adaptación está determinada por tres clases de estímulos:

- locales
- contextuales
- residuales

El nivel de adaptación de la persona comprende la estimulación que le permite su propia percepción y que define una respuesta positiva. Los modos de adaptación según Roy, son:

- Necesidades fisiológicas: ejercicio y reposo, nutrición, eliminación, líquidos y electrólitos, oxigenación, circulación, regulación.

- Autoconcepto: el Yo físico, personal, interpersonal.
- Desempeño del rol: dominio del rol.
- Relaciones de interdependencia.

La intervención de enfermería puede cambiar el curso de los acontecimientos hacia un producto deseado. La enfermera actúa como fuerza reguladora externa para modificar los estímulos que afectan la adaptación.

Como valores del modelo de adaptación tenemos: atención de enfermería con base en el enfoque integral de la persona. El objetivo de la atención de enfermería es apoyar y promover la adaptación del paciente para conseguir su bienestar.

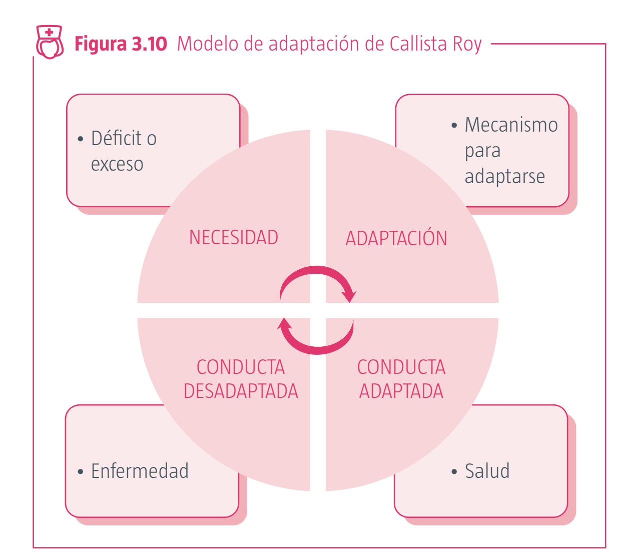
Promover el proceso de adaptación facilita la curación. De acuerdo con lo anterior, la práctica de enfermería consiste en el apoyo al paciente para que se adapte, tomando en cuenta los estímulos presentes en cada caso.

Conforme a la teoría de Roy, el paciente tiene la necesidad de ser estimulado para lograr una adaptación positiva al entorno. La atención de enfermería en las personas cuya conducta no se adapta a las presiones y exigencias del entorno, es también determinante a través de las acciones de salud pública.

La teoría de las necesidades propuesta por Maslow es aceptada por Roy, en consecuencia, el modelo que presenta incluye como propósito esencial de la enfermería, la satisfacción de las necesidades del paciente.

Para lograr la satisfacción de nuestro cliente siguiendo el modelo de Callista Roy, la enfermería debe tener como objetivo la estimulación para adaptarse.

Figura 3.10 Modelo de adaptación de Callista Roy



e. Modelo de sistemas de Betty Neuman

El modelo de Betty Neuman presenta ciertas similitudes con la teoría gestáltica, la cual sostiene que el proceso homeostático es el que permite que el organismo mantenga su equilibrio y en consecuencia su salud, en condiciones cambiantes.

El modelo es en cierta forma holístico, describe partes y subpartes, sus interrelaciones y el ser humano como un sistema.

Al utilizar un enfoque de sistema abierto, el cual requiere de un dinamismo constante, la autora sostiene que todo sistema tiende a mantener un equilibrio ante las fuerzas del estrés que pueden ser nocivas o benéficas según su naturaleza, grado y potencial para provocar un cambio.

Neuman define las fuerzas del estrés como estímulos productores de tensión que poseen el potencial suficiente para provocar crisis, y naturalmente, desequilibrios.

Considera asimismo que las fuerzas del estrés son:

- **Intrapersonales.** Son aquellas fuerzas que se desencadenan en el interior del individuo y que se manifiestan en forma de respuestas condicionadas.
- **Interpersonales.** Es decir, fuerzas que se produzcan en la interacción con las personas.
- **Extrapersonales.** Fuerzas que se produzcan en el entorno.

Ahora bien, para mantener el equilibrio, la persona presenta líneas de resistencia flexibles que representan a los factores internos que ayudan a la persona a defenderse del agente estresante, por ejemplo, la respuesta fisiológica del individuo. Las líneas normales de defensa representan el estado de bienestar o adaptación, que es diferente en cada individuo y que es el producto de los comportamientos y patrones adquiridos por cada persona para ajustar sus respuestas al estrés.

Las líneas flexibles de defensa son las protecciones que las personas tienen para impedir que el agente estresante rompa la línea de defensa y a las cuales es importante fortalecer. Las intervenciones de la atención médica se producen cuando se sospecha o se identifica la presencia de la fuerza del estrés.

Los niveles de prevención, que se asocian al modelo presentado por la autora, contienen las acciones de la enfermera. La autora define tres niveles de prevención:

1. **El nivel primario.** Se produce cuando aún no se ha dado la reacción del individuo. Se intentará fortalecer la línea flexible de defensa.

2. **El nivel secundario.** Se presenta cuando se produce la reacción del individuo, se intenta utilizar los recursos externos e internos del individuo para estabilizarlo o para fortalecer sus líneas internas de resistencia para reducir la reacción.
3. **El tercer nivel.** Es la intervención posterior al tratamiento activo y su meta es fortalecer la resistencia a las fuerzas del estrés, mediante la reeducación para impedir la recurrencia.

Es importante recordar que cuando se maneja la teoría sistémica, se infiere la participación interrelacionada del equipo de salud. El paciente está rodeado de un campo de percepciones en equilibrio dinámico. Todas las partes están íntimamente relacionadas y son interdependientes.

Como podemos observar, los modelos mencionados son de los más conocidos en la teoría de enfermería, y sea cual fuere la formación profesional de las enfermeras, se puede concluir que el paciente se considera como una **persona** con necesidades tanto físicas como emocionales, sociales y culturales.

La forma en que se describan las necesidades del paciente determina la calidad de la atención de enfermería. De acuerdo con la teoría de sistemas, cuando un elemento es afectado se altera el sistema total. Si bien para el estudio determinamos categorías, en la práctica cada categoría va interrelacionada con la estructura total. Los métodos para proporcionar atención de enfermería de acuerdo con cada una de las teorías mencionadas son de gran importancia; sin embargo, debe tenerse cuidado de evitar caer en el dogmatismo. Los servicios de enfermería tienen como principio esencial la satisfacción de necesidades del paciente, y éstas no pueden ubicarse en un patrón; cada individuo es único e irrepetible.

Las teorías mencionadas proporcionan métodos para prestar atención de enfermería; sin embargo, independientemente de la teoría que se adopte, no basta para detectar las necesidades de nuestros pacientes. Se afirma lo anterior porque las necesidades del ser humano no se pueden ubicar en un patrón, ya que cada individuo es único e irrepetible. Si bien las teorías de enfermería nos proporcionan un punto de partida para determinar los procesos de enfermería, es importante considerar la voz del paciente para saber qué opina en relación con el servicio que recibe, cómo le gustaría recibir la atención médica y cuáles son sus expectativas. Para identificar las necesidades de los pacientes es preciso aplicar la metodología que proporciona la administración de calidad.

Además de comprender las necesidades y expectativas de los clientes, es necesario comunicar dichas necesidades a toda la organización, con el propósito de que todo el equipo de salud participe en la satisfacción de ellas.

6. Sistemas de trabajo

Para proporcionar la atención de enfermería se utilizan cuatro sistemas. El propósito de dichos sistemas es un ejercicio ágil en la atención al paciente. Cada uno de ellos es empleado conforme a los recursos humanos existentes.

Sistema de trabajo por paciente

Cuando se cuenta con recursos humanos suficientes, el método de elección es el sistema de trabajo por paciente.

Consiste en distribuir al personal un número determinado de pacientes, los cuales se clasifican según el tipo de problemas de salud presentes. Como ventajas de dicho sistema están:

A. se favorece la atención integral
B. fortalece la interrelación enfermera-paciente
C. el cuidado es continuado

No es recomendable asignar más de 10 pacientes a una enfermera. El indicador recomendado para este sistema es de seis pacientes por enfermera.

Sistema de trabajo por funciones

Cuando el personal de la institución no es suficiente, se asigna el trabajo por funciones; es decir, las actividades rutinarias como: el tendido de camas, curaciones, administración de medicamentos, toma de signos vitales y otras similares, se distribuyen en forma equitativa entre las enfermeras del servicio. El propósito de dicho sistema es realizar con rapidez las actividades urgentes y rutinarias. Se recomienda aplicar dicho sistema para fines educativos como: reforzar el aprendizaje de una técnica, lograr destrezas y habilidades.

Sus desventajas más relevantes son: despersonaliza la atención de enfermería e impide el proceso de evaluación de la atención.

Sistema de trabajo mixto

Consiste en asignar el trabajo por pacientes y por funciones. Sólo se asignan aquellos pacientes que presentan

condiciones de delicados o graves, infectocontagiosos o con tratamientos especiales. Se recomienda cuando el personal de los servicios es insuficiente y cuentan con preparación similar.

Sistema de trabajo en equipo

Uno de los sistemas con mayores posibilidades de éxito es el sistema de equipo. Consiste en formar equipos de enfermeras profesionales y no profesionales que se encargan de un número determinado de pacientes desde su ingreso hasta su egreso.

El liderazgo del grupo es asumido por la profesional, quien es responsable directa ante la encargada de servicio, de la atención proporcionada al paciente por su equipo.

El trabajo en equipo requiere saber administrar al personal y efectuar una correcta delegación de funciones y de la autoridad correspondiente.

Las ventajas de dicho sistema son múltiples y variadas, entre otras:

- Se proporciona atención integral.
- Permite fomentar las relaciones interpersonales enfermera-enfermera y enfermera-paciente.
- Se puede valorar la calidad de la atención.
- Es posible determinar responsabilidades.
- Pueden aplicarse métodos de control.
- El cuidado es continuado.
- El paciente conoce al personal que está responsabilizado de su cuidado.

Para T. Kron, la enfermería de equipo es una filosofía y no un sistema de trabajo. Fundamenta su postura en que la enfermería de equipo no fue proyectada para compensar la falta de personal, ya que el paciente tiene derecho de recibir el mejor cuidado y los trabajadores tienen derecho de recibir ayuda para efectuar mejor su trabajo.

Kron asegura que la enfermería de equipo es una forma de hacer el trabajo creativo y productivo. La teoría de sistemas y en especial la gerencia de procesos, es hoy día una necesidad. La enfermería de equipo prevee la utilización al máximo de las aptitudes y habilidades de las enfermeras en la atención del paciente.

Las enfermeras que actúan como jefas de equipo tienen la oportunidad de desarrollar destreza y habilidad en el liderazgo y su labor beneficia directamente al paciente.

7. Liderazgo en enfermería

La enfermera siempre ha sido líder, pero actualmente requiere de un mayor esfuerzo en este sentido. La preparación de la enfermera es hoy mayor que la que dio el origen como profesión.

En el campo de la salud, la enfermera es quien tiene contacto con el paciente en forma continua, es la enfermera quien proporciona enseñanza para el cuidado de la salud, es quien aplica los tratamientos médicos y explica la naturaleza de sus cuidados. En la comunidad, es la enfermera quien aplica directamente esquemas de salud. El papel de la enfermera en la salud pública sigue siendo fundamental.

Independientemente de que no se ha reconocido el valor que tiene el liderazgo ejercido por las enfermeras en el cuidado de los pacientes, también la enfermera ha ejercido el liderazgo en la dirección y conducción de las propias enfermeras al interior de las instituciones de salud.

Por esas y otras razones, es indeclinable exponer el tema de liderazgo en los servicios de enfermería. El concepto de liderazgo "es el arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo". Para lograr de otros la voluntad para trabajar, la confianza, la intensidad, la lealtad, la honestidad y además inspirar e incrementar la influencia positiva, es necesario ejercer el liderazgo.

Existen múltiples teorías sobre el liderazgo, en esta sección se tratarán algunas de ellas según el orden histórico de su presentación.

La teoría del gran hombre

La teoría del gran hombre consiste en considerar que son pocas las personas con características especiales que les hacen ser "grandes". El liderazgo de este tipo de personas es completo y utilizan instrumentos y técnicas originales.

Son personas con capacidad para planificar, organizar y dirigir, además pueden llevar el control y conducción de las personas hacia los objetivos de la organización. Su liderazgo incluye también el apoyo a sus subordinados permitiendo la participación y consulta en la toma de decisiones. Son personas capaces de conseguir los apoyos necesarios para su labor, son eficientes en cualquier actividad o trabajo que se les asigne. La teoría del gran hombre tiene relación con la teoría de los rasgos de personali-

dad, porque sugiere que las características son innatas y por lo mismo, el liderazgo no puede aprenderse. En la actualidad se considera que el liderazgo puede aprenderse.

Si aplicamos los conceptos de la teoría del gran hombre en enfermería, tendríamos que considerar que serían muy pocas las enfermeras que reúnen las características especiales para ser líderes. Por otro lado, tampoco sería posible considerar que la enfermera, por la simple razón de serlo, puede ser líder.

La educación en salud, la atención directa, la administración de servicios, son actividades que la enfermera tiene que realizar y se le prepara para ello. La profesional de enfermería debe ejercer el liderazgo y conforme a esta teoría, puede cultivar las características especiales que les llevará a ser "el gran hombre", es decir el liderazgo aplicado a los servicios de enfermería.

Teoría del carisma

La teoría del carisma consiste en considerar que las personas atractivas que llaman la atención y el deseo de seguirlas, tienen el poder de inspirar para lograr el compromiso de los demás y despertar el entusiasmo y el sentimiento de lealtad. Sin embargo, el carisma es subjetivo y una característica difícil de definir.

El carisma, según su característica innata que sólo pueden tener algunas personas, presenta una dificultad debido a que no todos tenemos la posibilidad de ser atractivos para los demás.

Para aplicarlo a enfermería tendríamos que detectar las enfermeras carismáticas y hacerlas líderes, situación un tanto cuanto utópica. Pero finalmente existe la posibilidad de encontrar enfermeras, que son seguidas por sus ideas y que tienen cierto tipo de influencia sobre otras.

Teoría de los rasgos

Si bien la teoría de los rasgos inicia con el concepto de características o cualidades innatas de ciertas personas para ejercer el liderazgo, dicha teoría evolucionó hasta proponer que estas características podían ser aprendidas.

Como rasgos de personalidad de los líderes están: energía, impulso, entusiasmo, agresividad, honestidad, seguridad y confianza en sí mismos, cordialidad, afecto, justicia, responsabilidad, capacidad para la docencia, trabajador, entusiasta, entre otras.

Como rasgos comunes que los investigadores encontraron respecto al liderazgo se encuentran: inteligencia, iniciativa, capacidad para iniciar acciones, creatividad, madurez emocional, integridad, persistencia, congruencia, buena salud, entusiasmo, destreza, manejo fácil de la comunicación, persuasión, percepción, sociabilidad.

Para aplicar esta teoría a enfermería, se pueden considerar las cualidades como descripciones de los perfiles del administrador en enfermería.

Se presentan problemas para tomar en cuenta la teoría de los rasgos, en el sentido de que no puede considerarse para describir el liderazgo profesional de enfermería. Se dice lo anterior porque la profesional de enfermería y el liderazgo que se aplica es más complejo, existen las variables del ambiente, de la tecnología, del manejo formal de la administración y una suma de factores que no son considerados en dicha teoría.

Teorías situacionales del liderazgo

Las teorías relacionadas con la situación sugieren que el liderazgo depende de la situación en que se encuentren los líderes. La eficacia del liderazgo depende de ciertos factores como: la personalidad del líder, el estilo de dirección, las actitudes e intereses de sus subordinados, las expectativas de ambos, el grado de contacto interpersonal, el tiempo, el ambiente físico, la organización, las motivaciones, etcétera.

A pesar de aportar conocimientos sobre el liderazgo, la debilidad de los principios que soportan dichas teorías que se hicieron populares en la década de 1950, perdieron fuerza con la aparición de otras teorías.

En enfermería, para aplicar las teorías situacionales puede estudiarse la teoría dual de Herzberg, las de Tannenbaum y Schmidt.[6] Es importante considerar los tres elementos que estudian las teorías situacionales que son: el líder, el grupo y la situación.

Siempre es posible encontrar aplicaciones de las teorías situacionales al liderazgo en enfermería.

Teoría de las contingencias

Fred Fiedler, autor del modelo de contingencias para el liderazgo, propuso que el líder debe considerar tres aspectos: las relaciones entre el líder y subordinados, la complejidad de la tarea y el poder que proporciona el puesto.

Según Fiedler pueden medirse la relación líder-subordinado, la tarea y el poder. Ciertamente es complicado de-

[6] Consultar capítulo 1. Teorías del liderazgo.

finir aspectos tan subjetivos como la relación, o el ejercicio del poder. La complejidad de la tarea se puede definir pero no siempre es posible medir la correlación entre la tarea, la relación y el poder.

Para aplicar la teoría de las contingencias en enfermería, se debería definir primero la relación líder de enfermería y subordinado, lo cual puede hacerse con una escala sociométrica de la siguiente forma:

Cuadro 3.4 Evaluación del tipo de liderazgo

ASPECTO	10	9	8	7	6	5	No
Afectuoso			✓				
Entusiasta					✓		
Motivador				✓			
Apoya		✓					
Enseña	✓						
Da confianza		✓					
Inspira			✓				

La medición de la relación permite tomar decisiones para dirigir. Se considera que las calificaciones de 8 a 10 implican un liderazgo adecuado, menos de 8 requieren refuerzos o modificarse. Sin embargo, no es necesariamente cierto que un líder antipático no pueda lograr las metas.

La tarea puede medirse de igual forma y el poder se describe en términos de fuerte, débil, liberal. La autoridad que da el puesto implica la aplicación de motivadores y éstos oscilan entre recompensas y castigos.

No podemos tener datos concluyentes respecto a la utilidad del modelo de Fiedler, pero es importante tomar en cuenta que es posible utilizar las ideas para mejorar el liderazgo.

Teoría de la trayectoria meta

La teoría de la expectativa tiene su base en que el ser humano estará motivado cuando su participación conduzca al logro de una meta y se beneficie su grupo.

Derivado de la teoría de la expectativa, entre los que destacan Broom y Porter y Lawler;[7] Robert J. House propone su teoría de la trayectoria meta.

Se supone que el líder facilita el trabajo minimizando obstáculos y recompensando a sus trabajadores por completar sus tareas.

La observación de House sobre los estudios de motivación efectuados en la década de 1950, le permitió deducir que aquellos líderes que estructuraban el trabajo de sus subalternos generalmente obtenían mayor productividad. Las características del líder en estas condiciones se orientaban a programar, aclarar expectativas, asignar tareas, determinar procedimientos, aplicar normas, controlar actividades y tomar decisiones. En cambio, los líderes cuya característica era ser considerados, tenían trabajadores más satisfechos y el ambiente cálido y de apoyo predominaba.

Como conclusiones sobre la teoría, se tiene que cuando un trabajo está perfectamente determinado con los procedimientos adecuados, es posible incrementar la motivación. El incremento de la motivación se deriva de la guía que ofrece el líder, de la distribución de funciones que le precisa al subordinado con exactitud lo que tiene que hacer. Sin embargo, cada subordinado puede tener diferencias en cuanto a la preferencia de quien lo dirige, y de esta forma, para motivarse y adquirir el compromiso, es necesario estudiar al subordinado.

Para aplicar la teoría de la trayectoria meta en enfermería, es importante determinar las tareas, los procedimientos, propugnar por la satisfacción y el desarrollo del subordinado.

[7] Véase capítulo 1.

Poder y autoridad

El poder y la autoridad se mencionan con frecuencia cuando se habla de liderazgo. Por ello, es necesario aclarar algunos aspectos relativos a cada término:

- el poder es la capacidad que el líder tiene para influir en otros
- la autoridad es el derecho que un líder tiene para dirigir, se obtiene por el poder que proporciona el puesto

French y Raven mencionan cinco tipos de poder:

1. Poder de recompensa se deriva de la capacidad que tiene el poderoso para ofrecer como pago una recompensa.
2. Poder coercitivo se obtiene de la capacidad que tiene el poderoso para obligar por medio de la fuerza.
3. Poder del experto se deriva del conocimiento y la experiencia.
4. Poder de referencia se obtiene por identificación de sus seguidores.
5. Poder legítimo. El que se obtiene por norma y para beneficio común.

Para explicar el poder, varios expertos consideran la definición de Max Weber como base. Dicho autor expresa que el poder es "la probabilidad de tomar decisiones que afecten la vida de otros pese a su resistencia". Weber menciona que, desde el punto de vista social, el poder es amorfo.

La autoridad es legitimada por las normas, así se distingue del poder y del liderazgo, ya que la autoridad influye en otros por mandato de ley. La autoridad tiene el derecho de mandar y los subordinados la obligación de obedecer.

La autoridad no presenta argumentos ni intenta persuadir, su propósito es asegurar el cumplimiento de las órdenes. El poder de la autoridad tiene su base en la estructura reconocida, tanto por los que mandan como por los que obedecen.

Cuando los deberes y las obligaciones están estatuidos, el comportamiento es previsible. La autoridad se ejerce manteniendo cierta distancia institucional. En este sentido, la autoridad legitima parte de la premisa de un conjunto de normas, que son comunes a un amplio número de personas y no sólo las relaciones del que manda y del que obedece.

La autoridad surge en el proceso de organización social y tiene sus fundamentos en factores institucionales.

Liderazgo y autoridad

Weber introduce el paradigma carismático del líder, como una fuerza revolucionaria que aparece en momentos de mayor conflicto político y que causa impacto excepcional a la sociedad. Parece ser que ante una crisis de valores aparece un líder carismático cuya personalidad conlleva a acciones públicas que implican una nueva identidad social influida por nuevas ideologías.

El origen del liderazgo se encuentra así, ligado a figuras carismáticas cuya personalidad única e irresistible moviliza a las masas hacia nuevas metas. Por su origen histórico, el liderazgo presupone como requisito tener ciertas cualidades personales que son únicas.

A diferencia de la autoridad, el líder sólo puede pedir y esperar que lo sigan, mientras que la autoridad subordina y los subordinados se someten.

La noción de liderazgo, sin embargo, ha sufrido modificaciones importantes por parte de los estudiosos del tema. Se concibe actualmente que el liderazgo se explique por el resultado de la interacción social, de la estructura social y las actividades de los ciudadanos, de los objetivos de líderes y seguidores.

El liderazgo ejecutivo es un proceso de organización y se obtiene como producto colectivo de una acción organizativa.

Fuentes del poder

Existen varias clasificaciones sobre las fuentes del poder, de tal forma que algunos autores consideran los tipos de poder como fuentes; por ejemplo: la recompensa, la fuerza, la ley, la identificación social, el conocimiento, etc. También hay quienes prefieren la clasificación de fuentes formales e informales. Las fuentes formales son institucionales y sociales, las informales presuponen las posesiones personales o cualidades innatas.

Las nuevas tendencias consideran el poder como un proceso de relaciones sociales, ya que sólo puede darse mediante una relación. De esta forma se concibe el poder como una concesión del que se somete.

La violencia como fuente de poder es utilizada para hacerse obedecer. El liderazgo es una de las formas de poder que más se ha estudiado.

No puede decirse que se haya mostrado un conocimiento verdadero, al grado de generalizar los resultados en los estudios sobre liderazgo; por ejemplo, el líder carismático, según sus seguidores, es más inteligente y sin embargo se comprobó que algunos de sus seguidores poseían un mayor nivel de inteligencia.

Una nueva corriente teórica denominada coyuntural, expresa que el líder surge del momento especial que atraviesa un grupo y la posibilidad de ejercer el liderazgo. Al respecto, la experiencia demuestra que hay personas que nunca son líderes y otras que lo son con frecuencia.

La teoría funcional menciona que el liderazgo es una función para representar al grupo, movilizarlo y lograr cohesión social, por lo tanto, es la satisfacción de exigencias que requieren ser satisfechas.

En las organizaciones formales coexisten dos tipos de poder: el formal y el liderazgo. El poder formal es predecible, el liderazgo es impredecible y por lo mismo es visto con recelo.

a. Construir el liderazgo de enfermería

Si tomamos en cuenta las teorías del liderazgo, de la motivación, del poder y de la autoridad, estamos en condiciones de construir un liderazgo de enfermería.

La teoría interaccional que es por naturaleza ecléctica, señala que el liderazgo es el resultado de la interacción de cuatro variables que son: el líder y su personalidad, los seguidores, el grupo, la situación. Al respecto surge la teoría situacional en la cual según la madurez de los seguidores, el liderazgo cambia.

Para construir un liderazgo de enfermería intentaremos definir tres estilos de liderazgo.

- **Liderazgo directivo.** El líder inicia la acción, distribuye el trabajo, estructura actividades, motiva, delega, lleva el control y ejecuta las acciones para corregir las desviaciones.
- **Liderazgo de equipo.** El líder es democrático, organiza discusiones para tomar decisiones, toma en cuenta las sugerencias y opiniones de su equipo, involucra a otros y logra que acepten responsabilidades por convencimiento o por consenso.
- **Liderazgo libre.** Es el líder indirecto que no toma decisiones por otros, brinda apoyo por expresión corporal animando a los demás para que tomen sus propias decisiones.

Cada situación particular requiere de un estilo diferente de liderazgo, el más efectivo es cuando un líder es capaz de manejar los tres estilos en forma congruente con la situación.

Las tendencias que reflejan el manejo de un estilo de liderazgo no implican el ser un tipo de líder según el estilo, lo deseable es manejar el estilo apropiado de acuerdo con la situación.

Para saber en forma personal cuál estilo de liderazgo se ajusta al lector, se sugiere contestar el siguiente cuestionario.

Cuadro 3.5

Problema	Posible solución
1. Usted es enfermera jefa, su equipo está interesado en la discusión sobre el sistema de trabajo, sin embargo, se rehúsan a hablar.	a) Espera a que estén listos. b) Sugiere una votación. c) Decide qué hacer.
2. Su equipo funciona bien. Usted quiere que siga así.	a) Reduce el control. b) Deja libre al equipo. c) Mantiene el control.
3. Como enfermera jefa, usted quiere que todos los miembros de su equipo participen.	a) Pregunta al equipo qué necesita. b) Propone cambios. c) No hace nada.
4. Usted se preocupa por pensar que no está dirigiendo adecuadamente.	a) Pregunta su opinión al equipo. b) Deja solo al equipo. c) Discretamente dirige más al grupo.
5. Su equipo está perdiendo interés.	a) Deja que los miembros del equipo opinen. b) Somete a votación. c) Presenta un plan novedoso.
6. Nadie quiere tomar la iniciativa.	a) Sugiere cambios. b) Escoge y designa. c) Deja al equipo tomar decisiones.

Respuestas

1. El estilo que se requiere es directivo, la respuesta debe ser (c).
2. El estilo requerido es libre, la respuesta debe ser (a).
3. El estilo requerido es liderazgo de equipo, la respuesta adecuada es (b).
4. El estilo es liderazgo libre, respuesta (b).
5. El estilo es directivo, la respuesta (c).
6. El estilo de equipo es el adecuado, respuesta (a).

Conclusiones

Si al hacer el ejercicio el lector contesta igual que las respuestas adecuadas, puede manejar el estilo de liderazgo de acuerdo a la situación.

Si las respuestas del lector corresponden al liderazgo directivo, conviene ejercitar los otros dos estilos para lograr un equilibrio.

Si las respuestas del lector no corresponden a ninguna de las correctas, es importante reflexionar sobre la forma de interpretar los problemas.

Actitud proactiva

La actitud es una combinación de conocimientos y emociones que llevan a responder a ciertas situaciones. La actitud proactiva es una respuesta que refleja conocimientos y emociones en una acción determinada.

Ser proactivo es la facultad de tener iniciativa y responsabilidad para que las cosas sucedan, es decir, la habilidad para responder a las exigencias del entorno.

La actitud depende de la forma en que se interpretan los hechos, y de la forma en que se relacionan dichas interpretaciones con las emociones.

La actitud proactiva es una tarea individual, permanente, dinámica e integral. La necesidad del cambio debe surgir por motivación; es decir, del interior de la persona, sentir y percibir el deseo de cambiar. El deseo de autoconocimiento para trascender, es el impulso que nos guía a través del proceso.

Inteligencia emocional

Goleman (2006), propone que cuando se identifican las emociones, el hombre puede mostrar autoconfianza y autodominio. Al reconocer las emociones se está en capacidad de manejarlas, al tener el control de las emociones se puede también tener relaciones sociales saludables y consecuentemente, ejercer un liderazgo eficaz.

La inteligencia emocional es el resultado de las últimas investigaciones sobre el rendimiento humano en determinadas situaciones en las que no influye el conocimiento en sentido absoluto.

Para Goleman,[8] todas las emociones son impulsos para actuar, planes instantáneos para enfrentarnos a la vida que la evolución nos ha inculcado. A través de sus conceptos, se deduce que la inteligencia radica en considerar que las emociones son el centro de las aptitudes para vivir. Menciona también que la armonía de las estructuras razón-emoción, son la base de la inteligencia emocional.

Las emociones son la expresión de las sensaciones en diferentes grados y niveles de intensidad, son los impulsos que motivan al ser humano ante determinadas situaciones. Las emociones se generan por situaciones específicas que afectan y detonan una serie de reacciones bioquímicas, que producen estados de energía, de alerta y de descanso; por tanto, están al servicio del individuo.

Las emociones también tienen un sistema de retroalimentación periódica. Los pensamientos sirven de alimento y pueden reforzar la emoción, de tal forma que se pierda la noción de realidad; por ello, las emociones pueden hacer daño.

En emociones como la ira, se experimenta una acción vigorosa; el miedo permite expresar un estado de alerta general, atento a la acción; la felicidad impulsa el descanso y relajamiento del organismo; el amor provoca calma y satisfacción; la tristeza permite la adaptación a cambios; de esta forma, cada emoción cumple un significado en nuestras vidas.

Cuando sabemos cuál emoción es la que sentimos, podemos reconocer los pensamientos que la alimentan. El manejo de nuestras emociones puede apoyar o impedir el logro de nuestras metas.

Para tener éxito es importante armonizar las emociones y la razón. La armonía entonces, puede lograrse mediante la razón; pero también podemos utilizar las emociones para beneficio personal. Entendemos la armonía como la sensación de bienestar y empatía con los que nos rodean.

Cuando se realiza el proceso de conocer cuáles emociones apoyan o impiden el logro de nuestras metas, y cuando podemos darnos cuenta cuáles pensamientos pueden alimentar una emoción negativa, es posible efec-

[8] Goleman Daniel. La inteligencia emocional. Javier Vergara Editor, México. p. 24.

tuar acciones para evitarlas. La conciencia de ambos procesos produce la armonía interior. El reflejo de la armonía interior es la seguridad y confianza en sí mismo y se proyecta en actitud frente a la vida.

La inteligencia emocional supone como primer paso conocer las propias emociones. Cuando se logra la armonía interior, es posible aceptar a los demás, comprenderlos y mostrar solidaridad.

El segundo paso en la inteligencia emocional precisa del control de los pensamientos autodestructivos. Los pensamientos permiten la explicación de los hechos, pueden ser pensamientos optimistas o pesimistas; los sentimientos, por su parte, se perciben a través de las emociones. Los pensamientos pesimistas alimentan la emoción negativa, el pensamiento optimista provoca actitudes flexibles que ofrecen solución a los conflictos. El control de las emociones coadyuva a los pensamientos optimistas, produce confianza, adaptabilidad e innovación.

El tercer paso en la inteligencia emocional es la acción. La actitud proactiva surge de la armonía interior del sujeto, y cuando existe armonía interior se presenta la motivación para lograr las metas propuestas. El logro, el compromiso, la iniciativa y el optimismo son expresiones del manejo de la motivación personal.

El último paso en la inteligencia emocional es la empatía; su base es la conciencia de uno mismo para reconocer las emociones de los demás. Entender a los que nos rodean, aceptarlos, respetarlos e interesarnos por otros, es el proceso de crecimiento y madurez personal.

Los sentimientos positivos se traducen en beneficios a la salud. El liderazgo en enfermería requiere de un manejo de la inteligencia emocional. El apoyo emocional es una idea vieja en el manejo de pacientes, pero hoy retoma con fuerza la importancia de su aplicación.

Incluir en la atención de enfermería la realidad emocional de nuestros pacientes y tratar de mitigar los sentimientos negativos, ha sido también una de las formas integrales de atención de enfermería. El valor agregado más importante de la atención médica puede ser considerar el impacto de las emociones en la salud.

El liderazgo en enfermería trasciende lo individual y deriva en lo social. Al considerar las necesidades, los deseos y las creencias de otras personas, se tiene el inicio de una conciencia social.

El trabajo en equipo requiere de armonía, porque es lo que motiva; por el contrario, un equipo sin armonía no es confiable ni seguro. El liderazgo como la influencia sobre las personas para el cuidado de la salud, requiere las habilidades sociales de las enfermeras, la comunicación efectiva, el manejo de conflictos y el logro de cambios para beneficio de nuestros seguidores.

8. Manejo de conflictos

El conflicto es la diferencia que existe entre las personas ante determinados hechos. Puede ser constructivo o destructivo.

Como fuentes del conflicto tenemos:

- la diferencia de información
- la diferencia de interpretación
- la percepción de la importancia de los hechos
- metas y objetivos diferentes
- diferencia de valores

En las organizaciones humanas, la complejidad de niveles de organización y especialidades provoca y da origen a diversos conflictos. Las barreras en la comunicación impiden el entendimiento y la comprensión de los conflictos. Es claro que la fuente de los conflictos es interminable y puede tornarse más compleja cuando las diferencias se acumulan y no son resueltas.

El conflicto de base estructural, ya sea vertical u horizontal, se produce con las diferencias entre niveles jerárquicos. Generalmente por una deficiente comunicación, deficiente comprensión o por las intenciones de controlar las conductas.

El conflicto entre línea y "staff" representa una lucha por el dominio, el conflicto entre posiciones o puestos puede darse por una deficiente comunicación o por la incongruencia del emisor y su conducta. El conflicto que deriva de la lucha por el dominio puede deberse también al protagonismo que algunas personas manifiestan.

Las reacciones ante los conflictos se expresan en conductas o actitudes que dependen del manejo de emociones.

Etapas del conflicto

Etapa latente. Es una fase que precede un comportamiento conflictivo. Presenta antecedentes que implican la diferencia de opiniones, se percibe el conflicto y existe una conciencia de tensión. Las emociones latentes y manifiestas están presentes.

Conflicto manifiesto. Es el comportamiento observable que se genera por la diferencia y se experimenta con la emoción.

Solución de conflictos

Existen diversos enfoques para solucionar los conflictos, también se describen técnicas, estrategias y manejo de emociones. Algunos de los métodos usuales son:

- Evitar las confrontaciones. El método consiste en no hacer frente al conflicto. Es posible utilizarlo cuando la confrontación es entre un individuo fuerte y poderoso y el otro es débil; cuando la diferencia de opinión no afecta el trabajo, cuando no es posible llegar a un acuerdo o cuando el costo de la confrontación es más alto que los beneficios de solucionar el conflicto. Evitar el conflicto no lo resuelve, como consecuencia puede acumularse tensión y provocar resentimientos. Sin embargo, en ocasiones evitar la confrontación permite reducir los sentimientos negativos y encontrar la serenidad para hacerle frente.
- Conciliar. La conciliación permite la cooperación y busca un acuerdo entre las partes. Se utiliza cuando es indispensable conservar la armonía del grupo, el método necesariamente implica el sacrificio de alguna de las partes; el problema no se resuelve de fondo pero se logra un acuerdo que permita continuar con el trabajo.
- Flexibilidad. Transigir en asuntos conflictivos permite la cooperación. Quienes son flexibles en sus puntos de vista, están al mismo tiempo cediendo. Ser flexibles y sacrificar es una solución parcial al conflicto. Puede utilizarse cuando los oponentes se encuentran en igualdad de circunstancias.
- Colaboración. Consiste en encontrar una solución en la que participen ambos oponentes, puede lograrse el compromiso y la acción, pero es un método que requiere tiempo para lograr la colaboración de las partes.
- Competencia. Consiste en una actitud derivada del poder y la autoridad. La jefa puede ser agresiva para alcanzar las metas. Se genera una situación en que gana una parte pero pierde la otra. Puede ser útil cuando se requiere una decisión rápida o cuando hay que tomar medidas no aceptadas. Incluye el uso del poder, la fuerza o la normatividad.
- Manejo de emociones. Incluye el control de las emociones negativas y la solución se orienta a la búsqueda de la armonía interior de las personas.

Además de los temas tratados en este capítulo en relación con el liderazgo, es importante señalar que el liderazgo en enfermería incluye el manejo de técnicas especiales como la planeación estratégica, por eso se incluye más adelante un capítulo sobre el tema.

Calidad total en enfermería



El ejercicio profesional de enfermería ha tenido a través del tiempo un ideal de calidad.

1. Consideraciones generales

Los procesos de negocios iniciaron con toda seguridad antes de lo que nosotros pensamos o conocemos; la arqueología ha encontrado evidencia del comercio en las ciudades más antiguas que se han descubierto.

Una teoría socioeconómica afirma que el comercio comenzó cuando se presentaron los primeros excedentes agrícolas, es decir, cuando el hombre se volvió sedentario y cambió su economía destructora del ambiente por una economía productora.

Se piensa que la primera transacción comercial fue el intercambio de alimentos sobrantes por otros artículos, a lo cual siguió la producción deliberada de bienes y servicios. La actividad comercial puede haber motivado la construcción de las primeras ciudades.

De acuerdo con dicha teoría, el primer motivo de las sociedades con fines comerciales fue el intercambio de bienes sobrantes, mismos que se consideraban sin valor, por otros que les eran útiles.

La importancia de convertirse en sociedades con fines comerciales condujo a establecer nuevas formas de cooperación entre el gobierno y las empresas.

Todos estos mecanismos apoyaron la actividad comercial, que se constituyó en el punto de interés de las sociedades.

La administración pública se fundamenta así, en los intereses de las empresas y los comercios.

A pasos agigantados a través de la historia, se observa que la evolución constante hace uso de nuevas formas tecnológicas; como ejemplos claros de la evolución en sistemas de información para los negocios, se tiene a Herman Hollerith, quien diseñó la tarjeta perforada para ayudar a la contabilización del Censo Estadounidense de 1890. La razón que justifica el desarrollo de la computación en este caso, es que el censo de 1880 necesitó siete años y medio para su contabilización; en cambio, con el invento de Hollerith la contabilización del censo se redujo en tiempo a dos años y medio. Además, la precisión fue mayor.[1]

[1] Morris D y Brandon J. Reingeniería. McGraw-Hill, México, 1998. p. 26.

Las computadoras se convirtieron en la herramienta básica para manejar la enorme cantidad de datos que las grandes compañías industriales y de servicios financieros requerían para realizar sus planes.

Los cambios en las empresas, en su mayoría con base en nuevas tecnologías, parecen estar sucediéndose a un ritmo acelerado a partir de entonces.

Desde la Edad Media hasta comienzos del siglo XX, casi no hubo modificaciones; es hasta épocas muy recientes que los cambios, sutiles pero progresivos, se notan en casi todos los aspectos de la vida social.

Si bien los cambios se producen en forma natural y evolutiva, es comprensible y predecible que los administradores tuvieran alguna dificultad en reconocer los cambios que ocurrían y que se manifestaban al interior de las empresas; es posible también que al comienzo no les haya sido fácil encontrar los mejores caminos para reaccionar.

La teoría general de la administración inicia precisamente gracias a los cambios en las formas de producción, y con las empresas encargadas de producir. Una empresa considerada exitosa era aquella que tenía un aumento en la producción.

En relación con la administración en salud, y específicamente en los servicios de enfermería, la evolución depende de múltiples variables; por ejemplo, una variable social es el origen de los hospitales.

La creación de hospitales en el mundo obedece a las necesidades de reclusión para tratar determinados padecimientos. Los enfermos tenían que tratarse en lugares ex profeso, donde el médico y las enfermeras asistían al paciente.

La mayoría de los hospitales cuentan en sus antecedentes con una práctica médica realizada por sacerdotes y una práctica de enfermería a cargo de órdenes religiosas. Tal antecedente ubica el concepto de la medicina asociada al enfermo, y la práctica de enfermería asociada a la caridad.

Los antecedentes históricos relacionados con la medicina describen una administración clásica en los hospitales.

Por otra parte, ya en la época moderna, los hospitales forman parte del sistema de salud en los diferentes países, y a su vez son administrados por el gobierno, en tales circunstancias, la forma de administrar dichos establecimientos depende de la administración pública.

Si la administración de corte clásico fue adoptada en los establecimientos médicos, es de entender que la orientación hacia el producto o servicio predomina en la mayoría de los sistemas de salud.

Ahora bien, si la administración de corte clásico implica una orientación hacia el aumento en la producción, su equivalente en salud es atender más pacientes.

Por otra parte, para comprender porqué las instituciones de salud aplican determinados modelos administrativos, se requiere conocer los antecedentes de las empresas y en la realización de negocios.

a. Evolución de la empresa

Una de las leyes de la dialéctica expresa que el universo está en constante evolución y cambio, lo cual podemos constatarlo en el estudio de las sociedades humanas, y su evolución constante y progresiva.

Del mismo modo que las sociedades evolucionan, es normal que cada organización experimente una forma de cambio que manifieste su evolución.

Cuando una empresa o institución comienza, usualmente es pequeña, y las pocas personas que la integran, se conocen entre sí, la organización es sencilla y la comunicación se expande en forma normal, los esfuerzos grupales son conocidos por todos y se favorece la producción.

Las empresas pequeñas se guían por procesos informales, no es necesario establecer controles muy amplios, la división del trabajo es particularmente clara y cada cuál sabe exactamente lo que tiene que hacer. Sin embargo, la empresa tiende a evolucionar y a crecer, con ello se vuelven complejos los anteriores procesos y ya no es tan fácil controlar la productividad o la producción.

La empresa que crece cuenta ahora con personal experimentado y personal nuevo, en tales circunstancias, se presentan barreras de comunicación. Como los procesos de una empresa en expansión son más complejos, se requiere contratar personal especializado, por tanto, la empresa aumenta su problemática. Los especialistas aportan conocimientos nuevos, ideas creativas, y otras formas de trabajo. El resultado de la diversidad de ideas se manifiesta en la necesidad de mayor control. Para afrontar la necesidad de mayor control se requieren supervisores o personal de confianza, que ayuden a la gerencia a mantener los estándares de trabajo. Cuando parece que la empresa está encontrando la estabilidad, se presenta la necesidad del cambio por las presiones externas y las políticas internacionales; sin el cambio, es posible que la empresa no pueda mantenerse, la meta ahora es cambiar; sin embargo, todos los cambios producen gran resistencia por parte de los trabajadores.

No resulta sorprendente que en muchas de las compañías más grandes y antiguas, no se dé la bienvenida al cambio, pues en ellas el personal acostumbrado a hacer las cosas a su manera encuentra una amenaza a su estabilidad. Muy a su pesar, las grandes y antiguas compañías son las que necesitan cambiar con mayor urgencia. En el sector oficial, encontramos muchas de estas empresas e instituciones, que con el paso del tiempo se han convertido en una carga difícil para la sociedad.

Cuando la burocracia es el modelo administrativo, se tiene como propósito restablecer el ritmo de trabajo, entonces, la organización se llena de normas y papeleos que cambian los procesos de trabajo. En ocasiones, los cambios afectan a los trabajadores y las barreras territoriales generan problemas de comunicación y de flujo de trabajo; el cambio se torna lento y la cooperación entre departamentos se obstruye.

Cada cambio que se produce al interior de la empresa afecta en mayor o menor medida a los trabajadores y por supuesto a los clientes. Es cierto que los cambios se presentan como una necesidad, y por tanto es seguro que se tienen las mejores intenciones al introducir cambios; es más, casi todos los cambios realizados en estas condiciones brindan beneficios verdaderos. No obstante, los cambios, al no ser planeados sino emergentes, cuando se aplican, complican más la organización. El tiempo sigue su marcha, y con ello, la presión para el cambio; si éste no se produce aumentan las barreras contra el progreso y la creatividad.

Los gerentes y el personal operativo reaccionarán al cambio esforzándose por trabajar dentro de los límites de la estructura formal determinada, todo ello para asegurar la estabilidad de la empresa, a pesar de que al crecer, su complejidad ya no permite el trabajo tal y como se hacía.

Una situación empresarial como la descrita puede apreciarse a través de sus efectos, las conductas de los trabajadores tienen ahora la presencia de intereses particulares y egoístas en sus intentos por mejorar su posición dentro de la empresa, se observan las alianzas políticas, o la estructura informal que conspira en los pasillos para buscar determinados privilegios.

En estas condiciones, el personal que se identifica con la empresa o institución intenta trabajar, evitando el desperdicio de tiempo y recursos, sólo que además de la frustración que ello implica, es frecuente que los directivos orienten su actividad hacia un punto desde el cual puedan controlar todas las variables, sin tomar en cuenta que existen variables que sólo se pueden prevenir. Los trabajadores que consiguen hacer su trabajo encuentran a su vez restricciones, se debilita la estructura de organización formal y se torna más lenta.

A partir del paradigma clásico de la administración, las jerarquías constituyen el punto de partida de la organización. El sistema para organizar las funciones de la empresa puede ser lineal o funcional, sólo que ahora, una empresa que ha crecido, requiere de formas no tradicionales en su organización formal, para abarcar las funciones, los productos, los procesos y los clientes.

Cuando una empresa desea ofrecer calidad, una organización tradicional no sirve, por ello se crean niveles jerárquicos adicionales, esto produce no sólo un aumento en el presupuesto de la empresa, sino que retarda la toma de decisiones.

En la administración clásica e incluso en la neoclásica, se pretende ignorar la existencia de la organización informal, lo cual se manifiesta en conflictos internos que pueden ser lo suficientemente graves para evitar el logro de objetivos.

En la actualidad, el paradigma administrativo de calidad intenta rescatar la autonomía del trabajador, para que éste pueda tomar decisiones en lo que respecta a su trabajo, y de esta forma buscar la excelencia.

A partir de la década de 1970, el aumento de la competencia mundial produce nuevas presiones en las empresas, se requiere de habilidad para entrar al mercado, para mantener los costos y para sostenerse en la preferencia de los clientes. Otros factores importantes para presionar a las empresas a cambiar son los gobiernos, la nueva y cambiante tecnología, y las políticas internacionales.

Casi todo el siglo XX se caracteriza por la aplicación de modelos administrativos que tienen una orientación hacia el producto; por tanto, la productividad se entendió como el aumento de la producción, la práctica de calidad predominante fue precisamente en el producto final.

Aún hoy día, existen empresas cuya característica de calidad la enfocan al aumento de la producción, lo anterior tiene graves consecuencias, entre ellas:

1. La caída de la calidad del producto, ya que importa más cantidad, que calidad.
2. La centralización del poder en los directivos de nivel estratégico.
3. Restarle autonomía y creatividad al trabajador.
4. Que la planeación del trabajo esté a cargo de personal especializado, lo que se traduce a una separación y barreras entre el trabajador especialista y el empleado con menor preparación.

Cuando se aplica un modelo administrativo con énfasis en la productividad para aumentar la producción, los resultados son predecibles. Es más importante considerar otros paradigmas administrativos en función de la calidad.

De acuerdo con lo anterior, los cambios en las estructuras sociales, en la ciencia y la tecnología, producen irremediablemente cambios en las empresas, con mayor razón en los paradigmas administrativos y de todas las ciencias sociales.

Considerando la evolución de las empresas y de los constantes cambios, la calidad en términos de la administración se orienta en la actualidad a los clientes o usuarios, con el propósito de cumplir sistemáticamente con sus requerimientos.

La calidad se sustenta en una filosofía de la administración, que es impulsada por la mejora continua. En su sentido más amplio, la calidad nos habla de una filosofía, un sistema y un proceso administrativo con características propias.

En México, concretamente en el sistema de salud, no ha sido fácil reconocer la necesidad de cambiar. Sin embargo, las "quiebras técnicas" de las instituciones de salud consideradas más sólidas, debido entre otras cosas a un deficiente manejo del presupuesto, y a la pesada burocracia que se utiliza, nos obligan a reconocer la necesidad de modificar tanto el sistema, como los procesos del trabajo. Por ello, se ha retomado el rumbo, y se realizan hoy intensos esfuerzos para modificar el funcionamiento actual. Para sobrevivir, no basta depender del gobierno, es necesario encontrar caminos que lleven a anticiparse a los cambios; asimismo, es razonable encontrar los medios para sacar utilidades de ellos.

b. Breve historia del control de calidad total

El concepto de control de calidad moderno, o control de calidad estadístico como lo llamamos hoy, comenzó en la década de 1930 con la aplicación industrial del cuadro de control ideado por el Dr. W. A. Shewart.

La Segunda Guerra Mundial fue el catalizador que permitió aplicar el cuadro de control a diversas industrias en Estados Unidos. Cuando la simple reorganización de los sistemas productivos resultó inadecuada para cumplir las exigencias del estado de guerra y posteriores a la misma.

Inglaterra también desarrolló el control de calidad, cuya aplicación se hizo evidente en la adopción de las Normas Británicas 600 en 1935, dichas normas tuvieron su base en el trabajo estadístico de E. S. Pearson.

La producción norteamericana durante la guerra fue muy satisfactoria en términos cuantitativos, cualitativos y

económicos, debido en parte a la introducción del control de calidad estadístico, que también estimuló los avances tecnológicos.

En Japón se tradujeron al japonés las primeras Normas Británicas 600. Algunos estudiosos se dedicaron seriamente al estudio de la estadística moderna, pero su trabajo se expresaba en un lenguaje matemático que no era comprensible a todos.

La administración aplicada en las empresas japonesas tuvo la influencia de Taylor, con las especificaciones de fijar controles y estándares de trabajo. El control de la calidad con la administración clásica se situaba en la supervisión o inspección.

Los productos, tanto en Japón como en Occidente, seguían la tendencia a aumentar la producción, teniendo como resultados muchos productos baratos pero sin calidad.

La introducción del control de calidad estadístico en mayo de 1946 se produjo cuando las fuerzas norteamericanas administraron a la industria japonesa de comunicaciones; durante ese periodo se estableció el sistema de normas nacionales.

En 1945 se creó la Asociación Japonesa de Normas, seguida del Comité de Normas Industriales Japonesas en 1946. La Ley de Normalización Industrial se promulgó en 1949 y la Ley de Normas Agrícolas Japonesas (NAJ) en 1950.

La Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses es una entidad privada constituida por ingenieros y expertos en diversas áreas, que se formó en 1946. Posteriormente elaboraron sus propios métodos y textos sobre el tema. El Dr. Deming participó activamente en cursos dictados a empresarios japoneses, en los cuales se aplicó el ciclo Deming.

El énfasis en el control de calidad para la época (1950), fue la estadística, lo cual trajo algunas inconformidades, entre ellas: los empleados experimentados, que siempre habían confiado en su trabajo, conocimientos y sentido común, se quejaban de que no podían emplear los métodos estadísticos. Sostenían, frecuentemente con emoción, que tales métodos eran inútiles.

La existencia de normas o estándares de calidad, a pesar de ser comunes con la administración de Taylor, no consideraba los procesos de transformación, únicamente se reducían al aumento de la productividad.

El control de calidad requería datos, pero éstos eran muy escasos; tanto en las industrias japonesas como en las que seguían un control de calidad con base en el producto, los métodos de muestreo y división no se empleaban correctamente en la recopilación de información verdaderamente útil para mejorar la calidad.

El énfasis en el control de calidad estadístico no se aceptó porque se pensaba que era sumamente complejo, y además por el temor a no producir la cantidad estipulada en los estándares y las normas de la empresa, lo cual podía perjudicar el salario de los trabajadores.

La gerencia alta y media en Japón no mostraba mayor interés en establecer el control de calidad, la visita del Dr. Juran logró incentivar a los gerentes para crear una inquietud global de toda la gerencia.

El control de calidad o garantía de calidad se inició con la idea de hacer énfasis en la inspección de productos para no entregarlos defectuosos. Afortunadamente, se reflexionó a tiempo, en que si se elaboraban productos defectuosos, no bastaría un ejército de supervisores o inspectores para eliminarlos, la mejor estrategia en estos casos, es no hacer productos defectuosos. Si se controla el proceso en lugar de los productos, seguramente se obtendrán mayores rendimientos.

Con el tiempo se demostró la necesidad de la participación total de los integrantes de la organización, para garantizar la calidad en los procesos de transformación.

El nacimiento del círculo de control de calidad se debe precisamente a que en la fabricación de productos de calidad con garantía plena, los trabajadores son los que se encargan de "hacer bien" su trabajo. En este sentido, la educación de los trabajadores en materia de control de calidad es sumamente importante. En la década de 1950, esa educación se consideraba prácticamente imposible.

Japón es una nación que tiene una sola raza y un idioma. No hay ningún país del mundo que tenga una sola raza en una población superior a los 100 millones. Por ejemplo, Estados Unidos está compuesto por muchos grupos étnicos, incluso personas que no hablan inglés.

En Europa la mayoría de las naciones están formadas por una sola raza, pero tienen muchos trabajadores extranjeros en sus fábricas.

En México existen múltiples grupos étnicos, basta decir que se incluye en la Constitución del país un artículo para garantizar los derechos de los pueblos indígenas (Art. 2); sin embargo, en México los trabajadores de las empresas hablan también un solo idioma, lo cual puede ser una ventaja para la comunicación, como sucedió en Japón.

La característica fundamental del control de calidad en Japón, es que los círculos de calidad se forman con trabajadores en forma voluntaria, son personas comprometidas con su empresa, con deseos de superarse profesionalmente y que involucran a todos los trabajadores.

El éxito de los círculos de calidad total está en la participación de todos los involucrados y se fundamenta en la educación que puede ser formal o informal.

Hoy se extienden por todo el mundo los círculos de calidad, y se considera la efectividad y los beneficios de ésta en los servicios o productos en las organizaciones.

Mucho ha tenido que suceder para que el movimiento por la calidad sea en la actualidad, una meta mundial.

c. La globalización

En los últimos años se reconoce en el escenario internacional una nueva circunstancia económica y cultural a la que se le ha denominado "globalización". Con ello se alude a la magnitud y crecimiento del comercio internacional, a las inversiones extranjeras y su importancia en los procesos productivos y financieros de todas las naciones, así como a los efectos e implicaciones que los nuevos paradigmas tecnológicos tienen entre las naciones.

También debemos considerar que la globalización se refiere a las posibilidades y perspectivas para el desarrollo de las naciones.

La producción, el comercio y las finanzas conforman una red de intercambios que incluye a casi todo el mundo. Las operaciones entre naciones en estos tres aspectos son cotidianas, de hecho sin interrupciones por tiempo o espacio, lo que es posible gracias a la formidable y creciente capacidad de comunicación e información que la red global permite.

Las posibilidades que la informática ofrece para organizar todo tipo de intercambios e informaciones se extiende de tal forma que ofrecen nuevas formas empresariales, lo que está produciendo modificaciones, tanto en las empresas como en las relaciones entre empresarios, administradores y trabajadores.

Los vínculos entre las empresas, las actividades científicas y tecnológicas, así como las actividades políticas se vuelven más complejas. Sobresale en las relaciones sociales, culturales y políticas de las sociedades un factor clave: **el conocimiento**, de él depende directamente la capacidad de una nación para adaptarse a los cambios y para generar ventajas que le permitan competir en un proceso globalizado.

Para que una nación sea competitiva en un panorama globalizado, se requiere cumplir los siguientes criterios:

- Fortalecer la democracia. Un país en el cual se tiene libertad, es un país que ofrece un ambiente propicio para el intercambio de bienes y servicios.
- Ajustar y estabilizar la economía. Cuando se tiene una crisis económica que produce poca estabilidad en un país, las relaciones comerciales o de intercambio se frenan, por ello es indispensable contar con una economía sólida.
- Incorporar el cambio tecnológico mundial. La adquisición de tecnología es un factor importante de progreso porque permite la información constante.
- Modernizar los sectores públicos. El sector público es el área donde se producen mejor las relaciones comerciales, por eso es importante modernizarlo.
- Elevar el ahorro. El ahorro es uno de los factores económicos que hablan de una economía sana, pero además es el capital que mueve importantes inversiones.
- Mejorar la distribución del ingreso. El desarrollo de un país se mide por los ingresos per cápita. Lo que sólo es posible cuando el ingreso de los individuos que conforman una sociedad es eficientemente distribuido.
- Implantar patrones austeros de consumo. Una sociedad consumista difícilmente produce, no se trata sólo de consumir, sino de producir también.

Por otra parte, las naciones competitivas tienen un crecimiento y un desarrollo especial, se le conoce como **desarrollo sustentable.**

Qué es y cómo se logra el desarrollo sustentable, cómo se aplica, quiénes lo aplican y cuáles son los resultados, es el tema de actualidad.

d. El desarrollo sustentable

El enfoque de desarrollo sustentable surgió en la década de 1980 en un contexto de crisis económica mundial y en un momento de revisión de los paradigmas de desarrollo.

Fue propuesto por la Comisión de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo. Su actual aplicación en casi todo el mundo se debe a dicha Comisión, formada por miembros de casi todas las Naciones, pero lo interesante del desarrollo sustentable, es que su perspectiva es muy amplia, incluye las capacidades culturales y educativas de una sociedad, el saber hacer las cosas, lograr calidad de vida y el cuidado ambiental para satisfacer necesidades sin comprometer el futuro del mundo.

Con el desarrollo sustentable se busca superar la pobreza, mantener una mejoría permanente de las formas de vida, lograr sociedades más equitativas, lo anterior sin acelerar el deterioro del ambiente o incluso recuperando en la medida de lo posible los sistemas naturales degradados.

Se distinguen dos dimensiones: lo social y lo natural, enlazadas con expresiones filosóficas bellamente engarzadas en lo humano, la razón y la naturaleza. Tan simple pero complejo resulta el desarrollo sustentable, se establecen también algunos principios para que los procesos de producción y consumo de las naciones no rebasen los límites del desarrollo sustentable.

Principios del desarrollo sustentable

- **Recursos renovables.** Su utilización sustentable requiere que los ritmos de aprovechamiento no superen las tasas de recuperación natural de esos recursos.
- **Recursos no renovables.** Restringir su uso si no se conocen recursos que los sustituyan, con el propósito de no privar a las futuras generaciones de dichos recursos.
- **Generación de desechos.** Solo se producirán en la medida que la naturaleza pueda absorberlos.

Por otra parte, las relaciones entre población y desarrollo en la etapa final del siglo XX y comienzos del siglo XXI tienen lugar en el contexto de un cambio paradigmático. Los cambios más destacados se producen en el paradigma político y por sistema de Gobierno, y al paradigma económico global. Se trata del advenimiento de la era global, caracterizada por los cambios en las tecnologías, las comunicaciones, el transporte y la información.

Los cambios y los nuevos paradigmas no están exentos de problemas, entre otros: los relativos al cambio climático, la disminución de la capa de ozono, la degradación del medio ambiente, y los que se derivan de las relaciones e interdependencias entre la población y el desarrollo social y económico.

Las conferencias internacionales, sobre todo las de Bucarest, México y El Cairo, abordan las relaciones entre la demografía y el desarrollo de las naciones. El desarrollo sustentable se discute a partir de un crecimiento económico sostenido de una comunidad mundial, sin tener que acabar con los recursos naturales que son la base del desarrollo.

Se presupone de esta manera orientar los esfuerzos en pro del crecimiento y el desarrollo, hacia un proceso que permita legar a las generaciones venideras de forma equitativa y con pleno respeto al medio ambiente, el mismo acceso a los recursos naturales y la misma oportunidad de mejor calidad de vida que supuestamente ha disfrutado la humanidad.

El desarrollo sustentable se concibe como la forma más adecuada para cumplir con las metas de crecimiento económico, social y cultural de los pueblos. Todo lo anterior sin que sea necesario el deterioro del medio ambiente.

Actualmente, las potencias mundiales han obtenido el desarrollo económico sacrificando y desperdiciando los recursos naturales, produciendo desechos tóxicos que ponen en riesgo la vida y la salud de las personas en todo el mundo.

Por otra parte, las poblaciones marginadas, sin empleo, educación o recursos propios, necesariamente hacen uso de los recursos naturales sin el cuidado debido, y es muy probable que no apoyen las medidas dictadas para proteger el ambiente.

En diferentes congresos internacionales se han presentado conclusiones sobre la necesidad de formular estrategias para una distribución equitativa y racional de los beneficios que trae consigo el desarrollo social.

Se concluye también que los obstáculos reales que impiden el desarrollo social, además de la tasa de crecimiento, son una combinación de factores en los cuales se muestra con claridad el desequilibrio, producto de la desigualdad entre los países desarrollados y los que no lo son.

Se reconoce y se intenta en el panorama internacional, un nuevo paradigma de desarrollo que sea capaz de satisfacer las necesidades humanas básicas, a través de la acción de las personas que conforman las distintas sociedades y que estén interesadas en la ejecución de nuevos programas de desarrollo. Las características de esos nuevos programas de desarrollo son:

- Que sean sustentables, es decir, justos y equitativos.
- Sostenibles; lo que significa que se respetará el medio ambiente ecológico.
- Autosuficientes, lo que significa la utilización al máximo de los recursos disponibles en cada país.

El desarrollo de los países visto de tal manera es verdaderamente revolucionario, se pretende cambiar las prácticas viejas del pasado, agrestes y destructivas, por prácticas novedosas productivas y benéficas desde el punto de vista ecológico. Las acciones emprendidas se orientan a mejorar las condiciones generales de vida, y a crear las condiciones para un crecimiento y realización plena.

El camino para lograr un desarrollo humano sostenido se manifiesta en un crecimiento del producto nacional bruto, lo que indica una distribución equitativa de los ingresos.

No es simplemente un aumento de tipo cuantitativo el que se pretende con los programas de desarrollo; se

pretende lograr la igualdad social, de género, económica, social y ambiental.

El desarrollo humano sustentable se consigue con políticas ambientales integrales, la equidad en el uso de los recursos del planeta es un **desarrollo por y para la humanidad.** Se consigue con educación, salud y equidad.

Las políticas y relaciones internacionales de los países han adoptado los matices del desarrollo sustentable porque se han dado cuenta que estamos terminando con el mundo; y lo que es peor, el hombre que es el habitante dotado de razón para impedir tal atrocidad, es el que menos pone de su parte.

Hablar de población y desarrollo humano sustentable supone tomar en cuenta los recursos internos de los países, armonizar la dinámica demográfica y las fuertes tendencias migratorias, evaluar las áreas ecológicamente sensibles, armonizar las acciones de las sociedades como productoras y consumidoras de bienes y servicios, actuar contra la pobreza, generar empleos, revalorar el papel de la mujer ya que es ella la piedra angular del desarrollo.

Por otra parte, se requiere eliminar las modalidades de producción y consumo insostenibles. Al respecto, se debe evitar que en nombre del desarrollo humano sostenible se aprovechen los destructores del medio ambiente para asumir posturas "proteccionistas", que legitiman su derecho a seguir deteriorando el ambiente.

Los programas de corte neoliberal, no sólo tienen un alto costo ambiental directo al reducir los presupuestos para fines ecológicos y consecuentemente agravar la pobreza.

Los países subdesarrollados deberían tener en cuenta que es importante lograr el balance entre la satisfacción de necesidades de la población actual y la satisfacción de necesidades de las generaciones futuras.

Por otra parte, el desarrollo sustentable requiere considerar que la erradicación de la pobreza y la protección ambiental están ligadas, que el desarrollo económico requiere soluciones globales por el carácter interrelacionado e interdependiente de los problemas ambientales.

Los programas de desarrollo humano sustentable se pronuncian por fortalecer la identidad de cada país y su capacidad para poner en práctica estrategias propias, todo ello sin hacer a un lado el aspecto global de los mismos.

Las estrategias de cada país se orientan a asegurar la expansión productiva, a elevar los niveles de vida y a la solución de los graves problemas sociales, ambientales y a prevenir un ulterior deterioro del medio ambiente.

Mención especial merece la necesidad de desarrollar capacidades tecnológicas que permitan reducir la dependencia de tecnologías ajenas para solucionar problemas determinados de algún país. Se pretende en este rubro la colaboración de los países desarrollados para enseñar y formar personal calificado y para transferir las tecnologías necesarias.

Sólo con la participación activa de los gobiernos de los diferentes países podrán ponerse en práctica los proyectos de desarrollo sostenible. La dimensión ambiental en proyecto diseña e investiga en torno a la demografía y su relación con los recursos ambientales.

Como puede notarse, es difícil alcanzar los objetivos, pero es posible. Por supuesto que es necesario realizar profundos ajustes en la producción y el consumo de las distintas sociedades.

Los datos mencionados confluyen alrededor de las hipótesis sobre la administración contemporánea; hoy se utilizan otros paradigmas administrativos.

Por lo que se refiere al sistema de salud, tanto el fenómeno de la globalización como las políticas internacionales y el compromiso de las naciones sobre el desarrollo sustentable, nos llevan a introducir cambios y modernizar las instituciones del sector público que es uno de los requisitos planteados para el desarrollo.

La salud es el valor más alto de la humanidad, atender la salud y evitar la enfermedad es la función más importante del sistema de salud. El desarrollo de la ciencia y la tecnología se refleja en los sistemas de trabajo, en los resultados de complejos sistemas, y en los costos. El empleo de modelos administrativos inoperantes para la época se observa en el funcionamiento de un sistema de salud cuyo costo es muy alto, y que además, en muchas ocasiones no puede ser pagado por la sociedad. Por otra parte, es cierto también que es difícil evaluar su calidad.

Los cambios en el sistema de salud son una realidad, y el trabajo de la enfermera sigue estando cautivo en las instituciones de salud. Por tal motivo, es necesario hacer un breve análisis del sistema de salud y la calidad.

2. El sistema de salud y la calidad en México

Para hacer un análisis del sistema de salud se recurre a la teoría de sistemas. Se parte de la premisa de que el sistema de salud es un sistema abierto.

El sistema de atención médica es también un sistema abierto; en estas condiciones se reciben influencias del exterior, el medio ambiente global influye y determina el funcionamiento del sistema. Las influencias del exterior son prácticamente imposibles de controlar.

 **Figura 4.1** Sistema de salud

ENTRADA	PROCESO	SALIDA
USUARIO. Que puede ser sano o enfermo.	Atención médica.	Solución del problema de salud. Muerte
RECURSOS. Humanos, técnicos, materiales, financieros.	Investigación y docencia.	Nuevas formas para la atención médica. Nuevos profesionales de la salud.

De acuerdo con la teoría de sistemas, son tres los elementos que integran un sistema: los insumos, los procesos y los productos. Los insumos para el sistema de salud provienen del exterior, pero pueden controlarse.

El resultado o producto de la atención médica puede medirse por el grado de efectividad o eficiencia.

Los procesos de la atención médica incluyen tres aspectos fundamentales:

- **La salud pública.** Con funciones de educación para la salud, saneamiento ambiental y control sanitario, la salud en el trabajo, la epidemiología y el control de enfermedades, prevención de accidentes. Estadística, supervisión de alimentos y bebidas, salud de lugares públicos, el ejercicio profesional de la salud y los aspectos establecidos en la ley de salud.
- **En la atención médica.** Se incluyen todas las actividades relacionadas con la prevención y tratamiento de los problemas de salud que producen la morbilidad o mortalidad de la población. Los tres niveles de prevención y las acciones de investigación y docencia.
- **Los servicios sociales de salud.** Se incluyen aspectos relacionados con la salud social, la incapacidad, la delincuencia, la orfandad, la vejez, la desnutrición, la educación especial y otras patologías sociales.

Todo sistema de salud tiene objetivos definidos que se orientan a ofrecer servicios de salud efectivos, seguros y eficientes. La calidad en un sistema de salud implica además que se responda a las exigencias y necesidades de los usuarios.

En México, el problema persistente de los sistemas de salud es la falta de coordinación e igualdad en la prestación del servicio. Cada institución de salud tiene sus propias características, recursos y técnicas para afrontar los problemas de salud de la población, y éstos son bien diferentes.

Por ejemplo, si consideramos el factor de efectividad en instituciones de población abierta y las de seguridad social, encontramos que las complicaciones que se presentan al atender un parto normal en las instituciones de población abierta son mayores a los problemas que se presentan por el mismo concepto en instituciones de

seguridad social. En cambio, los reingresos por complicaciones de una cirugía son mayores en las instituciones de seguridad social que en las instituciones de población abierta.

Las complicaciones por neumonías en pacientes mayores de 60 años son más en las instituciones de seguridad social que en las de población abierta, y podríamos revisar con los datos mencionados una serie importante de indicadores de calidad que ciertamente, inducen a la reflexión.

Por lo que se refiere a la calidad en la prestación de servicios de salud se tienen como medidas la certificación de los profesionales de la salud, y la acreditación de las unidades de atención a la salud además de la protección de los derechos de los usuarios.

Las diversas asociaciones de escuelas y facultades en el país pusieron en marcha los procesos para acreditar los planes de estudio de las instituciones formadoras de recursos humanos en salud. El proceso dio origen a un procedimiento de evaluación para medir los elementos que componen la calidad de una educación para tal objetivo.

Para certificar la calidad existen en México el Consejo Mexicano para la Acreditación de la Educación Médica (COMAEM), con 69 escuelas de medicina afiliadas; el Colegio Nacional de Enfermeras; la Federación Mexicana de Asociaciones, Facultades y Escuelas de Enfermería, y el Colegio de Enfermeros Militares. Por su parte, la Secretaría de Salud asigna campos clínicos exclusivamente a las facultades y escuelas con planes y programas educativos acreditados o en proceso de acreditación. Lo anterior se realizó en forma coordinada con la Secretaría de Educación Pública (SEP), las instituciones del sector salud, el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES), el COMAEM y la AMFEM.

Para la certificación de recursos humanos se cuenta con los organismos establecidos por ley: la Secretaría de Educación Pública, las instituciones de educación superior, la Ley de Profesiones y la Ley General de Salud. Además se cuenta actualmente con el examen nacional de calidad y el examen nacional de residencias médicas.

Para la certificación y acreditación de unidades de atención a la salud, en 1999 se puso en marcha un programa que terminó en la creación de la Comisión Nacional para la Certificación de Hospitales que depende del Consejo de Salubridad General.

El sistema de salud debe también garantizar la atención al cliente derivada de su insatisfacción por el servicio recibido. En el año de 1996 se creó la Comisión Nacional de Arbitraje Médico (CONAMED), teniendo como funciones, entre otras: la orientación a los usuarios inconformes, la gestión oportuna en las instituciones de salud, la asesoría jurídica, la conciliación con los proveedores de servicios de salud y el arbitraje bajo ciertas reglas, la emisión de laudos, dictámenes médicos periciales y la canalización a las instancias legales adecuadas. De la fecha de su creación al 2006, se atendieron 166 000 casos.

Al sistema de salud en México le ha sucedido lo que a las empresas cuando alcanzan su madurez: existe la ilusión de una existencia ordenada. En teoría, las variables se mantienen controladas, sin embargo, la realidad es bien distinta.

Cambiar las cosas es difícil y con frecuencia injusto, porque en esa necesidad de homeostasis del sistema, los problemas se vuelven más complejos y se tienen que aplicar medidas drásticas, la situación se complica con los problemas acumulados que no se detuvieron a tiempo. La espiral descendente no tarda en aparecer y se recurre a las acciones emergentes; ha llegado el momento de cambiar o perecer.

En este complejo escenario el campo de la salud se ha transformado. Si bien es cierto que por una parte se obtienen resultados como el aumento de la esperanza de vida, o el control de la mortalidad por enfermedades transmisibles, también es cierto que una vez que dichos problemas empiezan a ser controlados, aparecen otros que son consecuencia directa de los logros alcanzados, por ello, es necesario disponer de nuevas formas de prevenir problemas emergentes.

Esas nuevas formas toman el tinte de la calidad, la gestión de la calidad es ya un imperativo en el sector salud.

3. Recursos de enfermería y la calidad en México

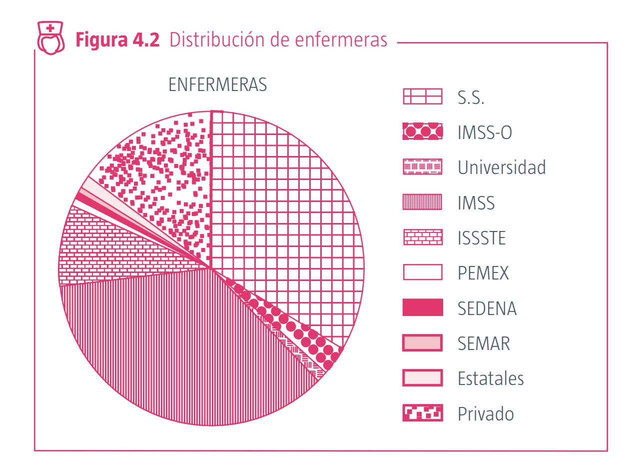
El Sistema Nacional de Salud, a través de la Secretaría de Salud, nos muestra la siguiente información respecto de las enfermeras que laboran en las diversas instituciones:

El total de enfermeras es de 232 152. Con la siguiente distribución:

- Secretaría de Salud: 78 279.
- IMSS-O: 6 739.
- Universidades: 2 423.
- IMSS: 82 237.
- ISSSTE: 19 333.

- PEMEX: 2 003.
- SEDENA: 1 469.
- SEMAR: 1 019.
- Estatales: 3 173.
- Sector privado: 35 477.

Figura 4.2 Distribución de enfermeras



Por lo que se refiere al nivel de estudios según la institución, tenemos los siguientes datos:

- *Secretaría de Salud*. 35 509 enfermeras de nivel técnico; 8 877 son auxiliares de enfermería; 6 000 con cursos postécnicos; 3 000 licenciadas en enfermería y obstetricia; 9 000 licenciadas en enfermería.
- *IMSS*. 25 000 enfermeras con nivel técnico; 7 000 auxiliares en enfermería; 6 000 licenciadas en enfermería; 3 000 licenciadas en enfermería y obstetricia.

Otras situaciones importantes son las relacionadas con la distribución de enfermeras por sector geográfico, el sexo de los trabajadores y los indicadores globales.

Se considera que el indicador de enfermeras que se acepta en México es de 5 profesionales por 10 000 habitantes. Y por lo que se refiere al indicador (profesional-no profesional), es de 60 por 40 respectivamente. El personal profesional es el que tiene estudios de licenciatura, maestría y doctorado.

El personal de enfermería en México se concentra en las grandes instituciones del Sector Salud y en las entidades del centro y noroeste del país. Predomina en el ejercicio de la profesión el sexo femenino en un 94%.

Los cursos de especialidad postécnicos que ha recibido el personal de enfermería, muestran preferencia por las áreas clínicas, entre ellos: enfermería médico-quirúrgica, pediatría y administración de servicios de enfermería.

Es de señalar que el mayor porcentaje de cursos postécnicos se orienta al segundo y tercer nivel de atención médica, mientras que para salud pública, sólo alcanzó el 5.95%.

Con respecto a la capacitación recibida se dirigieron básicamente a temas de salud infantil, salud de la mujer y enfermedades crónico-degenerativas.

Más del 80% de la demanda de atención médica y de enfermería es de tipo general, lo que nos indica la necesidad de preparar personal para la prevención.

El 15% es demanda especializada que requiere hospitalización y del 3 al 5% es demanda de casos especializados que exigen hospitalización.

Si de calidad se trata, el déficit del personal de enfermería en la atención primaria constituye un problema particularmente serio, porque cuando se consideran las necesidades crecientes del panorama de salud a que nos enfrentamos y su complejidad a futuro, nos damos cuenta que la problemática de salud se dirige al entorno ambiental.

La licenciada en enfermería afronta serios problemas en su desempeño profesional, ya que, es común que encuentren todo tipo de oposición a su trabajo, por el temor al desplazamiento que dicho personal puede hacer de los niveles técnicos y auxiliares; por otra parte, enfrenta la oposición del médico que no acepta a la licenciada en enfermería como profesional del equipo de salud, y también resiente la rigidez característica del sistema de salud diseñado tradicionalmente.

Para lograr la calidad en la atención de enfermería en el sistema de salud, es necesario integrar a la práctica profesional de enfermería, un nuevo paradigma administrativo, y es importante terminar con los modelos médicos y administrativos que limitan y empobrecen.

a. El cambio en enfermería

El trabajo de enfermería en las instituciones de salud no refleja en su mayoría el compromiso profesional, las causas pueden ser multifactoriales; en repetidas ocasiones se observa un desempeño rutinario, lo triste, es que sabemos que tienen la capacidad para dar más. Los ejemplos de la falta de compromiso con el trabajo se encuentran en las enfermeras que sólo trabajan 3 días a la semana (faltan lunes y viernes), las que calculan cuantas faltas pueden tener en un mes sin que causen despido, las que son agresivas con los pacientes, las que son agresivas con todos,

las que fingen hacer su trabajo, las descuidadas, las que no desean superarse, las conformistas, etcétera. Por otra parte, tenemos enfermeras dedicadas, comprometidas, que se esfuerzan por dar el mejor servicio, que buscan su desarrollo profesional, que agregan valor en sus procesos, que crean, que sugieren que innovan y que luchan. Son los grandes contrastes humanos, que nos inducen a preguntar qué hace falta para eliminar o al menos reducir la falta de conciencia sobre la importancia de trabajar con calidad, la deficiente cultura de calidad, el escaso espíritu de servicio y el escaso cultivo de valores.

Además, es frecuente ver actitudes de rechazo a los cambios, es común encontrar algún tipo de resistencia por parte de quienes deben cambiar. Lo más curioso es que las personas se resisten no sólo a los cambios que las perjudican, sino también a aquellos que las beneficiarán a largo plazo.

Existen varias razones por las que las personas se resisten al cambio, pero las más comunes son:

- *Creer que el cambio afectará negativamente*. La incertidumbre que provocan los cambios, es tradicional en el sistema de salud, simplemente cuando ocurren cambios con los directivos, se acostumbra cambiar también a los directivos de nivel intermedio, lo que provoca incertidumbre en el personal operativo.
- *El cambio altera la relación formal, psicológica y social que el empleado tiene con la organización*. Una relación formal incluye rutinas de trabajo, hábitos y formas de hacer las cosas, al pedir otra forma de trabajo, se altera la relación establecida por años.
- *El cambio requiere que los empleados abandonen cierto tipo de hábitos*. En enfermería, el trabajo por rutinas tiene una antigüedad que se considera arcaica.
- En instituciones en las cuales el cambio viene de nivel directivo, ocurre que no se informa adecuadamente por qué el cambio es necesario, cuáles serán los beneficios del cambio o el progreso.
- La estructura organizacional tradicional, los sistemas de trabajo, la normatividad, la tecnología, los incentivos, etcétera, no están definidos para lograr el cambio, más bien se oponen a él.
- Las personas creen que están obligadas a cambiar por gente y convenios externos a la institución, de lo cual surge la falta de compromiso para cambiar.

La reflexión es: ¿se puede cambiar únicamente para ser mejor?, si la calidad es compromiso de todos, ¿por qué se muestra resistencia?, ¿qué hace falta para introducir cambios en los servicios de enfermería?

Quizá la respuesta a las interrogantes planteadas sea que se trata de un esfuerzo en equipo para proporcionar atención médica que logre plenamente sus objetivos, el cambio se produce porque los pacientes desean tener una atención médica que satisfaga sus expectativas; por ello, es posible tener diferencias en cuanto los objetivos que pretende la institución, pero los objetivos de quienes reciben la atención médica son los mismos, los pacientes quieren ser bien atendidos, las profesionales de enfermería quieren atenderlos bien.

Las instituciones de salud en el nuevo milenio incorporan en sus esquemas administrativos la creación de una cultura de la calidad, lo anterior implica cambios en los conceptos y filosofía del cuidado y de la atención médica.

El cambio para la calidad incluye también la creación de valores para la prestación del servicio.

Características de la cultura de calidad

Entre otros factores de la cultura de calidad aplicados a la atención de enfermería, están los siguientes:

- **Tener espíritu de servicio.** El espíritu de servicio en la atención de enfermería se aprecia cuando se encuentra satisfacción por el trabajo.
- **Involucrar a toda la institución.** La atención médica es responsabilidad de un equipo. Cuando el respeto entre profesionales prevalece, es posible involucrarse y comprometerse.
- **Conocer bien el trabajo.** El trabajo profesional de enfermería se realiza aplicando conocimientos, habilidades y técnicas; sin embargo, la evolución y los cambios son permanentes, por ello es importante la actualización continua.
- **Cumplir con el trabajo.** Cuando se realiza un trabajo se adquiere un compromiso, el de ejecutarlo con dedicación y esmero. El paradigma de calidad incluye una característica al desempeño que es agregar valor. Puede realizarse un trabajo y cumplirse el compromiso, pero puede realizarse el trabajo, cumplir el compromiso y agregar valor, cuando el trabajador se esfuerza para satisfacer al cliente.
- **Ser honestos.** La honestidad es un valor que puede aprenderse. El trabajo honesto se manifiesta por la actitud y la conducta orientada a cumplir con el compromiso, se observa también cuando los intereses in-

dividuales se subordinan a los intereses de nuestros clientes. La motivación que induce a la honestidad permite la satisfacción interna, la seguridad y la realización plena.

- **Participar activamente.** La organización de calidad requiere que todos sus miembros participen del trabajo en forma entusiasta; por ejemplo, si no existen los círculos de calidad, hacerlos.
- **Comunicar.** La filosofía de calidad es hacer las cosas bien, coordinarse y trabajar en equipo, es mejorar, es motivar y difundir ampliamente la filosofía de la calidad.
- **Ascender.** El resultado de un trabajo con calidad es apoyar el ascenso y el reconocimiento.
- **Medir.** La forma de confirmar la calidad es medir los procesos.
- **Mejora continua.** No basta lograr el servicio de calidad, es preciso mantenerlo, los programas para mejorar deben ser permanentes.

4. Conceptos de calidad

El concepto etimológico de la palabra calidad proviene del vocablo griego "*kalos*" que significa: bueno, hermoso, apto, favorable; y del vocablo latino "*qualitem*", que significa: propiedad.

Calidad es entender que el cliente (paciente) es quien define la calidad de nuestro servicio. Es también esforzarse por complacer a los clientes y no conformarse únicamente con resolver sus problemas inmediatos. La calidad es un proceso que involucra a todos los empleados.

Para conocer con mayor amplitud el concepto de calidad según los diversos modelos teóricos, se presentan las siguientes definiciones de términos:

Términos usados en la administración de calidad

- **Calidad.** La calidad es el grado en que se cumple con los requisitos. Es cumplir sistemáticamente con los requerimientos para satisfacer las necesidades o expectativas de nuestros clientes o usuarios. Es la creación de valor para los clientes o usuarios.
- **Proceso de calidad.** El proceso de calidad consiste en la transformación de insumos agregando valor, para entregar salidas satisfactorias a los usuarios.
- **Procedimiento de calidad.** El procedimiento de calidad se describe y se norma en un documento escrito.
- **Capacidad de proceso.** La capacidad de proceso consiste en la aptitud que se tiene para obtener un producto.
- **Sistema.** Consideraremos un sistema como: el conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que forman una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre datos, energía o materia, para producir datos, energía o materia.
- **Producto.** Es la terminación y salida del proceso, considerando los insumos, el proceso de transformación y el producto.
- **Cliente.** El cliente es la persona que recibe el producto del proceso, que se beneficia o utiliza el producto del trabajo, puede ser cliente interno o cliente externo.
- **Entrada.** La entrada es generalmente la salida de otro proceso.
- **Indicadores.** Los indicadores son los parámetros establecidos para las mediciones.
- **Cliente externo.** Aquellas personas fuera de la organización, que reciben, utilizan o se benefician con el producto del proceso.
- **Cliente interno.** Aquel que se encuentra dentro de la organización y que utiliza, recibe o se beneficia con el producto del proceso.
- **Consenso.** Consentimiento de todas las personas que componen un grupo, para actuar de tal o cual manera o para emitir una conclusión.
- **Diagrama causa-efecto.** Diagrama desarrollado por el profesor Kaouru Ishikawa, para representar en forma gráfica las diversas causas que ocasionan un efecto.
- **Diagrama de flujo.** Es una forma gráfica de representar los procesos, mostrando cada uno de los pasos que lo integran en la secuencia en que ocurren.
- **Diagrama de Paretto.** Gráfica a través de la cual se representan factores o problemas ordenados de mayor a menor de acuerdo con la magnitud de su contribución. Permite ilustrar el principio propuesto por Wilfredo Paretto, en el que se señala que el 20% de las causas ocasiona el 80% de los efectos.
- **Enfoque al cliente.** Investigar las necesidades del cliente y tenerlas presentes al diseñar y ejecutar nuestras actividades, para satisfacer dichas necesidades.
- **Estratificación.** Clasificación de datos en grupos con características similares.
- **Histograma.** Es una gráfica que sirve para representar el promedio y dispersión de un grupo de datos.

- **Hoja de verificación.** Formato diseñado para registrar los datos de categorías de información previamente seleccionadas: opiniones de usuarios, frecuencia de ocurrencia de sucesos, mediciones de desempeño de procesos, etcétera.
- **Sinergia.** Principio de la teoría de sistemas que señala que "el todo es más que la suma de sus partes". Esto quiere decir que se obtienen mejores resultados cuando se unen los esfuerzos de las partes, que si cada uno actuara por separado.
- **Subsistema.** Grupo de elementos que forman parte de un sistema.
- **Variabilidad.** Fenómeno inherente a todas las cosas en la naturaleza, que señala que no existen dos objetos iguales en todo el universo.
- **Administración del conocimiento.** Es el conjunto de prácticas utilizadas para identificar, desarrollar y aplicar de manera integral y sistemática los conocimientos de una organización.
- **Alta dirección.** Se refiere al equipo directivo de la organización, integrado por el Director General y aquellas personas que le reportan directamente.
- **Alto desempeño.** Se refiere a la capacidad de generar conocimiento a través del ejercicio y mejoramiento de los sistemas de trabajo, habilidad para innovar y crear.
- **Auditoría de calidad.** Consiste en la verificación del cumplimiento de las normas, metodología y procedimientos de !os sistemas y procesos de calidad.
- **Cadena de valor.** Es el conjunto de personas o grupos, insumos y metodología que participan en un proceso de transformación. En una organización la integran los proveedores, los procesos de la organización y los clientes/usuarios finales.
- **Calidad total.** Es una forma de ser orientada a la mejora continua de los productos, bienes o servicios, sistemas y procesos de una organización, con el propósito de crear valor para sus clientes o usuarios.
- **Comparación referencial.** Estudio sistemático para conocer los procesos, productos y servicios de la competencia y/o de las mejores prácticas.
- **Competitividad.** Capacidad para competir o soportar la competencia de manera equiparable.
- **Cultura deseada.** Es el conjunto de signos, rasgos y características conductuales que describen lo que la organización quiere ser.
- **Cultura organizacional.** Conjunto de comportamientos, lenguaje, símbolos y actividades, que representan la forma de ser de una organización.
- **Desarrollo sostenido.** Es el resultado del esfuerzo permanente de una organización, por crear valor a los clientes y usuarios, personal, comunidad, medio ambiente, accionistas y organización, y de la mejora continua de sus productos, procesos y sistemas de trabajo.
- **Desarrollo sustentable.** Es la mejora continua de la calidad de vida de la comunidad y las formas de producción, con impactos mínimos controlados del medio ambiente, y acciones de mitigación, conservación y recuperación de los recursos naturales, de tal manera que permite la permanencia a largo plazo de los grupos sociales y los ecosistemas.
- **Documentación.** Es el registro cotidiano del desempeño de los procesos y sistemas. Constituye el acervo de conocimientos de la organización y permite evaluar y mantener vigente la tecnología operativa.
- **Eficiencia ecológica.** Se refiere a la eficiencia respetando la ecología, es el aprovechamiento óptimo de la energía y recursos necesarios para producir un bien o un servicio, generando el mínimo de residuos y/o el menor desperdicio de energía bajo esquemas de desarrollo sustentable.
- **Efectividad.** Es la capacidad para entregar resultados planeados.
- **Eficiencia.** Es el logro de objetivos con los recursos disponibles.
- **Estándar.** Norma, medida de desempeño esperado, utilizado para evaluar o comparar acciones realizadas.
- **Estandarización.** Es la acción de instalar o implantar procesos o sistemas, nuevos o modificados, y un sistema de medición, para lograr un desempeño consistente.
- **Estructura.** Es la descripción de las interrelaciones y responsabilidades de los diversos niveles jerárquicos relacionándolos con niveles, procesos y sistemas.
- **Evaluación de la calidad.** Es la metodología que se emplea para asignar un valor cuantitativo a la madurez de los sistemas y procesos de una organización, de acuerdo con los principios y valores de calidad.
- **Garantía en el servicio.** Se refiere a la responsabilidad asumida por los servicios ofrecidos, de acuerdo con las necesidades de los clientes y usuarios, así como a

la respuesta satisfactoria o restitución en caso del incumplimiento.

- **Modelo de calidad.** Es el paradigma que contiene el esquema predeterminado de referencia que define los sistemas y prácticas de la organización, congruentes con los principios y valores de calidad.
- **Objetivos estratégicos balanceados.** Son aquellos que tienen en cuenta a todos los grupos de interés definidos por la organización considerando sus recursos, prioridades y circunstancias.
- **Organización como sistema.** Es la concepción del funcionamiento de la organización como un ente interdependiente que requiere retroalimentación para optimizar su desempeño. Su descripción abarca el funcionamiento de los procesos y sistemas de la organización y su interacción con los proveedores, distribuidores, clientes y usuarios.
- **Proactivo.** Capacidad de tomar la iniciativa para anticiparse a los hechos con acciones preventivas.
- **Proceso.** Es un conjunto de actividades que suceden de forma ordenada a partir de la combinación de materiales, maquinaria, gente, métodos y medio ambiente, para convertir insumos en productos con valor agregado.
- **Procesos clave.** Son los procesos relacionados con la misión de la organización. Son aquellos que generan las características de producto o servicio que son apreciadas por el cliente.
- **Procesos de apoyo.** Son todos aquellos procesos que facilitan los procesos clave, proporcionan productos o servicios sin los cuales un proceso clave no podría operar, o sería deficiente. Su aportación a la creación de valor a los clientes es indirecta, sin embargo, su importancia en el desempeño y logro de los objetivos de la organización es similar a la que tienen los procesos clave.
- **Proveedor.** Son todas las organizaciones o personas internas que proporcionan bienes o servicios durante cualquier etapa de los procesos. Se refiere a quienes aportan productos y/o servicios durante cualquier etapa de operación de su organización.
- **Salud financiera.** Es el estado que guardan los recursos de una organización, cuya operación no pone en riesgo su existencia, y que se representa por su valor económico.
- **Satisfacción del personal.** Se refiere al grado de bienestar en el trabajo de todo el personal de la organización en aspectos como: ambiente de trabajo, capacitación, compensación, comunicación, credibilidad y congruencia, desarrollo social, enriquecimiento personal por el trabajo, herramientas de trabajo, liderazgo, movilidad, participación, reconocimiento, respeto, retroalimentación, salud ocupacional, seguridad e higiene, seguridad en el empleo, tiempo libre, trabajo en equipo.
- **Servicio.** Son todas las actividades desarrolladas por una persona o una institución, para satisfacer las necesidades de sus clientes o usuarios.
- **Tecnología.** Conocimientos o experiencia que pueden aplicarse a nivel industrial para la fabricación de un producto, la aplicación de un proceso o la prestación de un servicio.
- **Tecnología limpia.** Es el conjunto de conocimientos y medios técnicos de impacto ambiental reducido, reversible en el corto plazo. Utilizan, de preferencia, energía natural (solar, eólica, geotérmica, magnética, gravitacional, etcétera), detergentes y limpiadores biodegradables, sin fosfatos, materias primas con sistemas de producción o extracción de bajo impacto ambiental, materiales o elementos escasos en la naturaleza, materiales reciclados para sus empaques y papel en general, tuberías y artículos plásticos, materiales reciclables, reutilizables, no desechables, fibras naturales, agua de lluvia, agua residual tratada, procesos de bajas o nulas emisiones a la atmósfera.
- **Valor.** Es el grado de beneficio obtenido, resultado de la utilidad y experiencias vividas en el uso de un producto, servicio o estrategia. Con relación a los productos y servicios, el valor es la percepción del cliente sobre el grado en que se satisfacen sus necesidades y expectativas.
- **Valor creado.** Es el conjunto de componentes o características útiles para el cliente, que un proceso incorpora o agrega al producto y/o servicio, que se produce o entrega para exceder los requisitos implícitos y explícitos del cliente.
- **Valor superior.** Es el beneficio adicional al valor creado a los productos y servicios. Permite lograr características de diferenciación en los mercados o ventajas competitivas.

- **Valores organizacionales.** Conjunto de atributos compartidos por todo el personal de una organización, que definen los comportamientos, lenguaje, símbolos y actividades que orientan y conforman la cultura organizacional deseada.
- **Enfoque al cliente.** Las organizaciones dependen de sus clientes, por ello, es necesario no sólo satisfacer sus necesidades, sino anticiparse y preocuparse por exceder sus expectativas.
- **Enfoque con base en procesos.** El logro de objetivos es mejor cuando se identifican en un proceso que relaciona actividades y recursos.
- **Enfoque de sistemas.** Toda organización funciona como un sistema, los procesos están interrelacionados y son interdependientes, cuando la organización actúa en consecuencia, los beneficios son mayores.
- **Calidad con base en hechos.** Las decisiones deben tomarse conforme los hechos que así lo muestran, el análisis de datos y la información estadística debe ser la base para tomar las mejores decisiones.

Retomando las ideas anteriores, es posible definir la calidad en los servicios de enfermería de la siguiente forma:

La calidad en los servicios de enfermería es cumplir en forma sistemática los requerimientos que solicitan nuestros clientes, proporcionando una atención de enfermería orientada a satisfacer sus necesidades o expectativas, aplicando los conocimientos, habilidades y técnicas de enfermería en el proceso, transformando los insumos y agregando valor, de tal forma que se entreguen salidas satisfactorias.

Si la calidad es una cultura, es una filosofía, y una forma de ser y de hacer, conlleva la necesidad de perfeccionar nuestra forma de trabajar.

La *calidad total* tiene su principal fuerza motriz en la creación de un valor agregado a la atención de enfermería para satisfacer a los clientes y usuarios.

El valor es la percepción del cliente sobre el grado en que se satisfacen sus necesidades por parte de la empresa o institución a la cual demandan un producto o un servicio.

En enfermería, la calidad es una necesidad que crece y es cada vez más importante.

Las enfermeras que trabajan en los campos hospitalarios o sanitarios, son testigos de las consecuencias que produce un deficiente servicio médico o de enfermería. La yatrogenia derivada de los descuidos, de la negligencia o el cansancio, puede dejar huellas imborrables. Los pacientes que han sido víctimas describen los sufrimientos y el dolor que provoca recibir una atención deficiente, han expresado la impotencia que sienten cuando no se les permite evitar tales acciones.

El modelo de calidad en los sistemas de salud representa una oportunidad para la profesional de enfermería, es el momento de aprovechar una tendencia mundial de romper paradigmas obsoletos, es el momento de decidir qué tipo de enfermera se quiere ser.

El método ideal para proporcionar atención de enfermería es el proceso enfermero. Dicho método es un ejemplo de los esfuerzos por proporcionar una atención de calidad; al aplicarlo se considera a los pacientes como personas que tienen necesidades biológicas, psicológicas y sociales. Sin embargo hoy, para actuar con calidad, es indispensable **conocer** los nuevos enfoques administrativos y actuar en consecuencia.

Para conocer el enfoque de calidad se debe aprender de los mejores; por tal razón, se muestran a continuación las aportaciones de los teóricos en la materia.

5. Teóricos importantes en el enfoque de calidad

Con el enfoque de calidad surgen figuras relevantes en todo el mundo, algunos de los más significativos por sus aportaciones a la teoría de la calidad son:

1. Peter Drucker.
2. Edward Deming.
3. J. M. Juran.
4. Kaouru Ishikawa.

Drucker, Deming, Juran e Ishikawa han establecido las bases teóricas de los enfoques de calidad, sin olvidar que las organizaciones japonesas fueron las que con mayor seriedad aplicaron de manera coherente las enseñanzas de tres ilustres profesores norteamericanos.

Entre otros autores que presentaron nuevas aportaciones están: Fenningaum, Taguchi y recientemente Hammer y Champy, Raymond Manganelly y Mark M. Klein, quienes diseñaron innovaciones a la reingeniería de procesos.

La aplicación de los conceptos de calidad tuvo como origen las necesidades de organismos industriales para

mejorar la calidad, la productividad y el costo de sus productos.

La tendencia global para ser competitivos en el mercado es la premisa que se enfatiza en los nuevos paradigmas de la administración.

La filosofía de la calidad gana adeptos rápidamente, es tal la motivación para aplicarla que los principios de calidad se han extrapolado y adaptado a efecto de incorporarlos a todo tipo de actividades y organismos.

a. Peter Drucker

Según Drucker, la sociedad actual tiene nuevas clases sociales, tal afirmación la fundamenta en que el capitalismo como realidad social dominante está desapareciendo, el marxismo como ideología social dominante también está desapareciendo. La nueva sociedad, llamada por Drucker poscapitalista, se caracteriza porque los trabajadores tradicionales no son ya más, la mayoría en las organizaciones.

Drucker explica que los fondos de pensiones rebasaron y controlaron la provisión y colocación del dinero; argumenta su afirmación en el hecho de que más de la mitad del capital de las empresas está en dichos fondos. También afirma que ante tal situación, el **conocimiento** se está convirtiendo rápidamente en el único factor de producción.

De acuerdo con su teoría, el conocimiento pasa por tres etapas:

- El hacer.
- El producir.
- El crear.

De acuerdo con Drucker, el conocimiento se utilizó primero para hacer cosas, después para producir actividades satisfactorias de las necesidades humanas y finalmente, para crear, innovar, inventar y hacer la vida del humano más agradable y armónica.

Es sumamente interesante analizar las reflexiones y fundamentos de Drucker, debido a las cuales explica que los cambios en las sociedades del mundo actual influyen no sólo en la vida cotidiana, sino también en las organizaciones.

b. Dr. W. Edward Deming

El Dr. Deming, uno de los grandes exponentes de los enfoques de calidad, es reconocido internacionalmente por su aportación a la transformación de la industria japonesa, revolucionando su sistema de administración y elevando considerablemente sus niveles de calidad y productividad.

Discípulo del Dr. Shewart, quien desarrolló las técnicas del control estadístico de procesos y las gráficas de control, el Dr. Deming utilizó y difundió ampliamente el **círculo de Shewart:** planear, hacer, verificar y actuar. Por su difusión, se le conoce hoy como círculo de Deming, y es uno de los aspectos medulares de su filosofía de calidad.

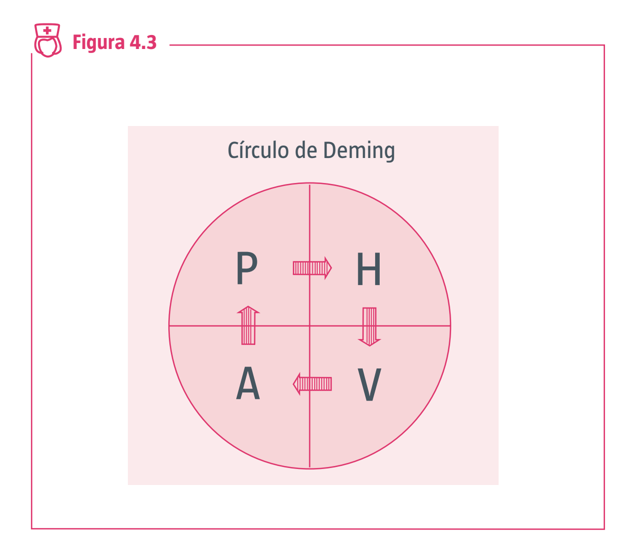
El Dr. Deming promovió fuertemente el uso del control estadístico de los procesos para el logro de calidad y el cambio planeado y sistemático a través del círculo de Deming.

Las fases del círculo de Deming presentan una metodología que se recomienda, para la realización de cualquier actividad, ya que permite lograr los resultados esperados en forma sistemática y tomar decisiones a partir de información confiable.

El círculo de Deming tiene cuatro fases:

A. Planear.
B. Hacer.
C. Verificar.
D. Actuar.

Figura 4.3



- La primera fase del círculo de Deming es planear, se considera en esta fase dejar claros los objetivos, el diagnóstico administrativo, la definición de acciones y el plan de trabajo.
- La segunda fase corresponde a hacer, y se orienta a la ejecución de las acciones planeadas.
- La tercera fase es verificar, cuyo propósito esencial es el control de variables.

La cuarta fase es actuar, y se refiere a realizar los ajustes correspondientes, volver a plantear acciones si es necesario y sistematizar los procedimientos para verificar.

El Dr. Deming sintetiza su filosofía de la calidad en la aplicación de 12 factores:

1. Perseverancia y competitividad.
2. Cambiar y romper los viejos paradigmas.
3. Eliminar el control y vigilancia para obtener calidad, la misma se genera desde el principio.
4. Mejora constante.
5. Considerar al trabajador como una persona racional y creativa, dando la oportunidad para que se sienta orgulloso por su trabajo.
6. Desechar el miedo a participar y expresar ideas.
7. Trabajo en equipo.
8. Capacitación y educación constante.
9. Eliminar los exhortos y amenazas.
10. Quitar los estándares y sustituirlos por liderazgo.
11. No economizar sacrificando la calidad. Abrir el mercado.
12. La calidad es tarea de todos.

Deming habla también de una reacción en cadena que incluye:

c. Dr. Shewart

En 1924 el Dr. Shewart inició el control de calidad llamado control estadístico, el cual tiene su base en el uso de gráficas y el cálculo simplificado, el propósito es reconocer la variabilidad en el proceso, las causas de las variaciones y encontrar la forma de controlar la variabilidad.

El concepto básico del control de los procesos implica según Shewart, causas comunes y causas especiales. Las causas comunes son ocasionadas por el propio sistema. Las causas especiales son eventos circunstanciales y efímeros ajenos al sistema.

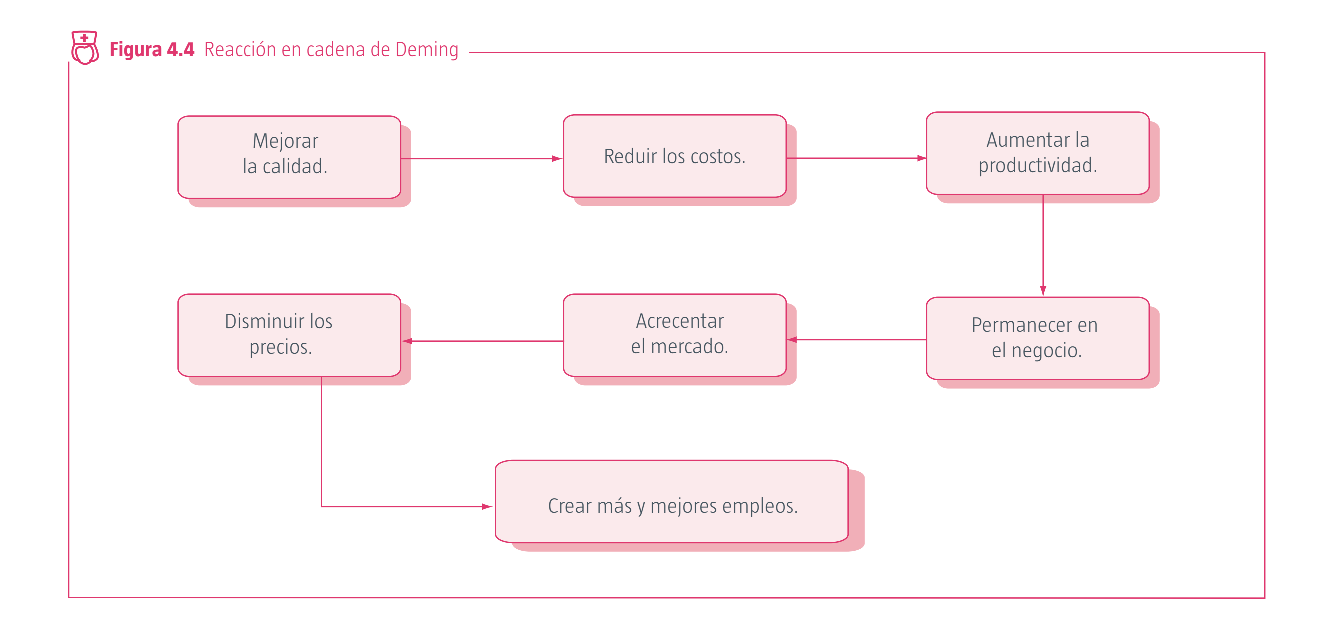
Lo que se debe hacer para eliminar las causas comunes es distinto a lo que se debe hacer para eliminar las causas especiales.

El mejoramiento del proceso consiste en eliminar las causas de error, tanto especiales como comunes.

Walter Shewart, prominente estadístico norteamericano, fue pionero en el control de los procesos. En 1924 Shewart inventó el gráfico de control, estableciendo los principios esenciales del control estadístico de la calidad y dando origen al estudio científico moderno del control de procesos.

Por su formación de estadístico, Shewart enseñó a los gerentes que los resultados de los procesos industriales generaban datos cuantitativos tales como longitud, peso, altura, densidad, etcétera, que podían ser analizados usando métodos estadísticos para determinar si la va-

Figura 4.4 Reacción en cadena de Deming



riación observada en ellos indicaba que el proceso estaba "bajo control", es decir, correspondía a causas comunes de variación o si, por el contrario, el proceso estaba afectado por causas especiales que podían ser corregidas para evitar resultados del proceso "fuera de control".

Shewart es el autor del conocido ciclo PHVA: planear, hacer, verificar y actuar, es decir, el ciclo de Deming. El autor reconoce que la calidad no solamente está presente en el producto final, sino que se construye en el proceso; por tal motivo, es necesario analizar los datos generados en los procesos, para minimizar la variación que se produce en ellos.

Se reconoce de esta forma que la calidad está presente en todo el sistema.

d. Dr. J.M. Juran

Juran es uno de los primeros en promover la calidad, y ha hecho importantes aportaciones en la modernización y revolución de la industria japonesa. Define la calidad como adecuar al uso, es decir, que el producto o el servicio ofertado cuente con las características que el cliente ha definido como útiles.

Sus logros en la modernización de la industria japonesa se deben a que pudo transmitir a los gerentes de nivel estratégico y operativo, que el control total de la calidad no es un instrumento que deba aplicarse a nivel operativo, sino que es un instrumento para toda la gerencia.

Distingue dos tipos de calidad: la calidad de diseño, que se refiere a que el producto o servicio satisfaga las necesidades del usuario, y la calidad de conformancia, que es el grado en que los productos o servicios se apegan a lo planeado.

El proceso establecido por Juran y que es conocido como la *trilogía de Juran*, propone que para lograr la calidad se debe planificar, controlar y mejorar.

Trilogía de Juran

- Planificar la calidad.
- Control de calidad.
- Mejora de la calidad.

Para planificar con calidad, según Juran, es necesario fijar objetivos de calidad, identificar a los clientes, determinar las necesidades de los clientes, desarrollar el producto o el servicio con características que respondan a las expectativas de los clientes, desarrollar el proceso adecuado y establecer el control del proceso.

El control de la calidad incluye la evaluación del comportamiento real del producto o servicio, ajustar el producto a los niveles de calidad, comparar con los objetivos de calidad y actuar sobre las diferencias.

La mejora de la calidad se realiza elevando los niveles de calidad, a través de equipos de mejora y de proyectos de investigación para innovar.

Se supone que la mejora de la calidad debe incluir la creación de infraestructura necesaria. Al mismo tiempo, deben proporcionarse los recursos, la motivación y la formación necesaria a los equipos de mejora.

El modelo parece fácil, sin embargo, el problema se presenta cuando se desarrollan los métodos para aplicar éstos.

En los servicios de enfermería se pueden establecer magníficos equipos de mejora, pero es más importante asegurar que se cumpla con los objetivos.

El método y los procedimientos para la mejora continua es el aspecto de mayor cuidado y análisis.

e. Dr. Kaouru Ishikawa

El Dr. Ishikawa destacó el énfasis que la aplicación de la estadística tiene para revolucionar la filosofía administrativa hacia un objetivo de calidad. No sólo se limitó a difundir la necesidad de la calidad, sino que expresó la necesidad de aplicar el control de calidad en todas las actividades de la empresa, lo cual constituye el control total de la calidad.

De hecho, según Ishikawa, los objetivos del control de calidad son muy amplios. Se trata de:

- Mejorar la productividad.
- Mejorar la calidad.
- Dividir los beneficios entre todos los miembros de la organización.
- Mejorar el nivel de vida de las personas.

A Ishikawa se le considera el pionero de los círculos de calidad. A través de sus escritos manifiesta que en Japón, el control total de calidad tiene un sentido humanista, dicha filosofía se define por las siguientes características:

- Se aplica en toda la organización.
- Se proporciona educación y entrenamiento para una cultura de la calidad.
- Se integran los círculos de calidad con apoyo total.
- Se aplican auditorías para el control de la calidad.
- Se aplican los métodos y las herramientas de la estadística.
- Se promueven actividades de control de calidad en toda la nación.

- Su filosofía de la administración precisa que es el cliente quien define la calidad, que la calidad se muestra con hechos y datos, que al trabajador se le respeta y que la estructura de organización es funcional.

f. Phil Crosby

Incluimos el trabajo realizado por Phil Crosby, quien es un importante consultor de calidad en Estados Unidos. Ha promovido intensamente su filosofía de calidad en las empresas.

Es importante porque sus aportaciones al modelo de calidad han trascendido. Crosby afirma que calidad es hacer las cosas bien desde la primera vez, dicha premisa se ha hecho famosa e indudablemente muy criticada. El propósito de dicha frase es en el sentido de que las empresas gastan más cuando existe mala calidad, y la mala calidad puede evitarse.

Los principios de Crosby son:

- Cumplir con los requisitos de calidad.
- La prevención es el sistema para la calidad.
- El estándar de desempeño es cero defectos.
- El sistema de medición se orienta a los costos de la calidad y los costos de no cumplir los requisitos exigidos por el cliente.

Los 14 pasos de la administración de calidad de Crosby son:

1. Establecer el compromiso de la dirección de calidad.
2. Formar un equipo para mejora de la calidad (EMC).
3. Capacitar al personal en los conceptos de calidad.
4. Establecer métodos de medición de la calidad.
5. Evaluar los costos de la calidad.
6. Crear conciencia sobre la calidad.
7. Tomar acciones correctivas.
8. Cero defectos.
9. Festejar logros.
10. Establecer metas.
11. Eliminar las causas de error.
12. Dar reconocimiento.
13. Formar equipos de calidad.
14. Repetir el proceso.

g. Michael Hammer y James Champy

Son consultores pioneros en el campo de la reingeniería de servicios. Hammer desarrolló el concepto de reingeniería.

Ambos autores proponen que para lograr mejoras deben centrarse en los procesos y reinventarlos.

Consideran que la manera de hacer las cosas hoy, muchas veces responde a las necesidades o a los factores del pasado; sostienen que se han heredado prácticas y procedimientos que no nos cuestionamos y que muchas veces son obsoletos e impiden obtener resultados y satisfacer las necesidades de los clientes.

Definen la reingeniería como: la revisión fundamental de los procesos para alcanzar resultados espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Los autores mencionados han puesto al servicio de la sociedad sus conocimientos, su experiencia y su trabajo. Sus abstracciones permiten modelar un nuevo paradigma administrativo.

La base de la calidad total son las personas involucradas, los consumidores finales, el personal, los dirigentes, los accionistas, los proveedores y la sociedad.

La mejora continua es el medio para lograr altos niveles de competitividad y crear valor a través de la producción de bienes y servicios.

La calidad se asegura desde el momento inicial en que se obtienen los insumos, la calidad no se controla, se produce a partir del trabajo diario en forma responsable, se sustenta en la previsión y no en la detección de fallas y errores, los principios del modelo de calidad no incluyen al control entendido como la esencia de la dirección.

El mejoramiento constante de los procesos depende de la medición y retroalimentación constante de los mismos.

Como la calidad no se controla, sino que la hacen las personas involucradas, es necesaria una gestión administrativa de corte gerencial.

Por lo que respecta a la administración en enfermería, es importante señalar que la profesión es un componente del sistema de salud, que a su vez es un componente del sistema social, y que ambos se encuentran inmersos en una realidad cambiante, evolutiva y dinámica. Si la atención médica ha sufrido cambios, si el sistema de salud se está transformando, entonces es comprensible la necesidad de ejercer la administración de una manera dinámica y actualizada.

Para aplicar la teoría de la calidad en la administración de enfermería, es indispensable considerar y dominar algunos conceptos de la teoría de sistemas.

Los aspectos fundamentales que apoyan la teoría de sistemas se integran como un método para la comprensión integral del universo.

Conceptos generales de la teoría de sistemas

- La teoría de sistemas es una manera de estudiar los campos del conocimiento científico. La ciencia busca la verdad, sin embargo, los métodos empleados por la ciencia no han cubierto todo fenómeno; ante tal situación, se inventan nuevas formas para estudiar la realidad, y la teoría de sistemas es un método que intenta conocer los fenómenos en forma integral.
- Cada vez con mayor certeza, las ciencias naturales se incorporan a las ciencias sociales. Las ciencias naturales estudian los fenómenos en su perspectiva individual, pero el medio ambiente que es modificado por los humanos y que forma al mismo tiempo parte de las ciencias naturales, no puede ni debe pasar inadvertido; es por eso que cada vez se tiene la certeza de que como elementos interdependientes e interrelacionados, hombre y naturaleza conforman sistemas, subsistemas y macro-sistemas.
- Los principios de la teoría de sistemas permiten una comprensión global del universo. La forma en que se relacionan los elementos de la naturaleza y de cómo se modifican sus relaciones, los hechos que prueban y demuestran la fortaleza de la teoría de sistemas, son ideales para tener una amplia concepción del funcionamiento de la naturaleza.
- Todos los sistemas existen dentro de sistemas. Los sistemas diversos no son aislados, están en constante cambio y evolución, tal es el hecho de que cada sistema existe dentro de otro sistema.
- Todos los sistemas son sistemas abiertos. A pesar de que la matemática y la física describen los tipos de sistemas a partir de que los elementos de los sistemas se relacionan, modifican y son modificados a la vez, se acepta la premisa de que en sentido estricto no existen los sistemas abiertos.
- Las funciones del sistema dependen de su estructura. El estructuralismo, como corriente ideológica del método científico, concibe la totalidad como un elemento básico del objeto de estudio. La estructura es un sistema de transformaciones que implica leyes y que se enriquece por el juego mismo de sus transformaciones. Los tres elementos de la estructura son la totalidad, las transformaciones y la autorregulación.[2]

[2] Véase capítulo de investigación.

6. El sistema de enfermería

Para aplicar la teoría de sistemas en la administración de los servicios de enfermería, debemos dejar claro el concepto.

Concepto

El sistema de enfermería es: el conjunto de recursos humanos y materiales que interactúan para proporcionar atención de enfermería de una manera interrelacionada e interdependiente.

Atendiendo a los principios de los sistemas, los insumos para proporcionar atención de enfermería son los recursos, el proceso es la atención de enfermería y el producto es la satisfacción de necesidades.

El cliente es la persona que recibe la atención de enfermería, y en el proceso de proporcionar dicha atención se agrega valor, lo cual indica que el servicio de enfermería no es sólo el producto de una actividad laboral, sino que es necesario satisfacer los requerimientos y expectativas de los usuarios que es finalmente el **valor agregado.**

Definición de enfermería. Enfermería es el conjunto de conocimientos y acciones necesarias para dar atención de enfermería en la promoción, tratamiento y rehabilitación de la salud del individuo, la familia y la comunidad. Presupone la investigación, la administración y la docencia.

Campo de acción de la enfermería

A partir del concepto de enfermería se define como campo de acción la **atención de enfermería**, sin embargo, las características inherentes al campo de acción deben precisarse, lo cual se hace con los elementos teóricos del proceso enfermero. Como resultado del análisis se puede definir el campo de acción de la enfermería como:

La atención de enfermería, que tiene como base el análisis de las necesidades que manifiesta el paciente y que precisan el servicio de enfermería. El diagnóstico y tratamiento de enfermería se orientan al establecimiento y detección de necesidades no satisfechas y a las acciones para satisfacerlas.

El campo de acción de la enfermería presupone el liderazgo, la toma de decisiones, la planeación valorativa constante y la coordinación con otros profesionales de la

salud, para integrar acciones de equipo en la solución de necesidades del cliente.

El ámbito de la atención de enfermería comprende: instituciones de salud, empresas, escuelas, comunidad, clínicas de enfermería y otras.

Además de los conceptos generales que se establecen en la teoría de sistemas para aplicarla en la administración de los servicios de enfermería, es importante relacionar las características generales de los sistemas al sistema de salud.

Características de los sistemas[3]

- *Todo sistema tiene un propósito.*

El sistema de salud tiene el propósito de ofrecer atención médica a la comunidad para prevenir, restaurar, conservar o rehabilitar la salud de la población. La enfermería, como sistema, tiene el propósito de ofrecer atención de enfermería para la salud de los usuarios.

- *Todo sistema tiene naturaleza orgánica*

Se concibe a los sistemas semejantes a organismos vivos, los cuales cuentan con sistemas que están íntimamente relacionados y son interdependientes. El sistema de salud se integra con sistemas interrelacionados e interdependientes que conforman la atención médica.

- *Los cambios en los elementos que componen el sistema producen cambios en el sistema total, debido a su interrelación.*

Los efectos de los cambios se manifiestan por entropía y homeostasis; si se producen cambios en algunos de los elementos del sistema, necesariamente se afecta a la totalidad del mismo. Así por ejemplo: los cambios en el sistema de enfermería producen cambios en el sistema de salud, con efectos que pueden manifestarse por entropía y homeostasis.

- *La entropía es la tendencia al desgaste del sistema.*

Al aumentar la entropía el sistema puede desintegrarse. A medida que la información aumenta, disminuye la entropía. La información es la base del orden y la estabilidad del sistema.

- *La homeostasis.*

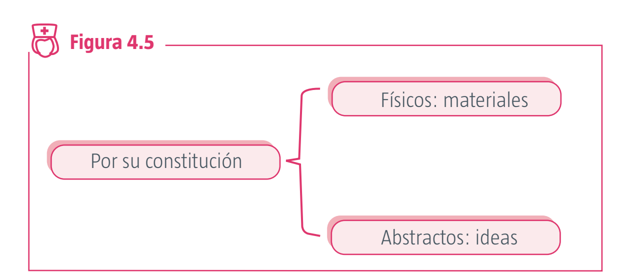
Es la adaptación constante del sistema para lograr un equilibrio interno y su supervivencia.

[3] Consultar el capítulo 1 para ampliar información.

Tipos de sistemas

Por su constitución, los sistemas se clasifican en:

Figura 4.5

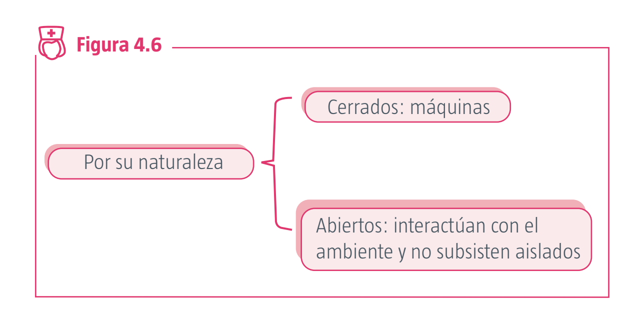


- Físicos. Es decir, recursos materiales.
- Abstractos. Son ideas, símbolos, sistemas de pensamiento, etcétera.

Por su naturaleza, se clasifican en:

- Cerrados. Es decir, que reciben poca o ninguna influencia del exterior. Por ejemplo máquinas.
- Abiertos. Son aquellos que reciben influencia del exterior, interactúan con el ambiente y no subsisten en forma aislada.

Figura 4.6



En rigor, no existen los sistemas cerrados. Los autores aplican el término cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es totalmente determinado y programado, operan con un pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente.

El sistema de enfermería es físico, porque requiere recursos materiales, y abstracto, porque la atención de enfermería se produce conforme a los conceptos teóricos de la profesión. Es un sistema abierto en el sentido de que interactúa constantemente con el ambiente, no trabaja aislado, depende de otros sistemas para su operación, y es orgánico.

El ambiente o entorno es el medio externo que provee de insumos al sistema. La entrada son los insumos, es decir, los recursos para la función del sistema.

La **entrada** o *input* se compone de los insumos, o sea, la provisión de recursos humanos y materiales necesarios para proporcionar atención de enfermería.

El **proceso** o *throughput*, mejor conocido como "caja negra", es el proceso al que se someten los insumos. En el sistema de enfermería, el proceso consiste en la atención de enfermería utilizando para ello todos los recursos.

La **salida** o *output* es el resultado del proceso que se envía de vuelta al ambiente. La salida en el sistema de enfermería se representa por la solución de necesidades que requieren atención de enfermería.

La **retroacción** (retroalimentación o *feedback*), es la alimentación del sistema.

La retroacción del sistema de enfermería proviene del exterior, influyendo los métodos, las técnicas y las formas para proporcionar atención de enfermería. En este caso, la evaluación y control del proceso consiste en comparar los resultados obtenidos con estándares preestablecidos, encontrar desviaciones y alimentar al sistema para mantener o perfeccionar el proceso, y que éste se manifieste en resultados adecuados a lo esperado.

El sistema recibe influencia del ambiente externo y envía influencias al mismo. Sistema y ambiente son interdependientes. Las exigencias del ambiente requieren adaptaciones del sistema.

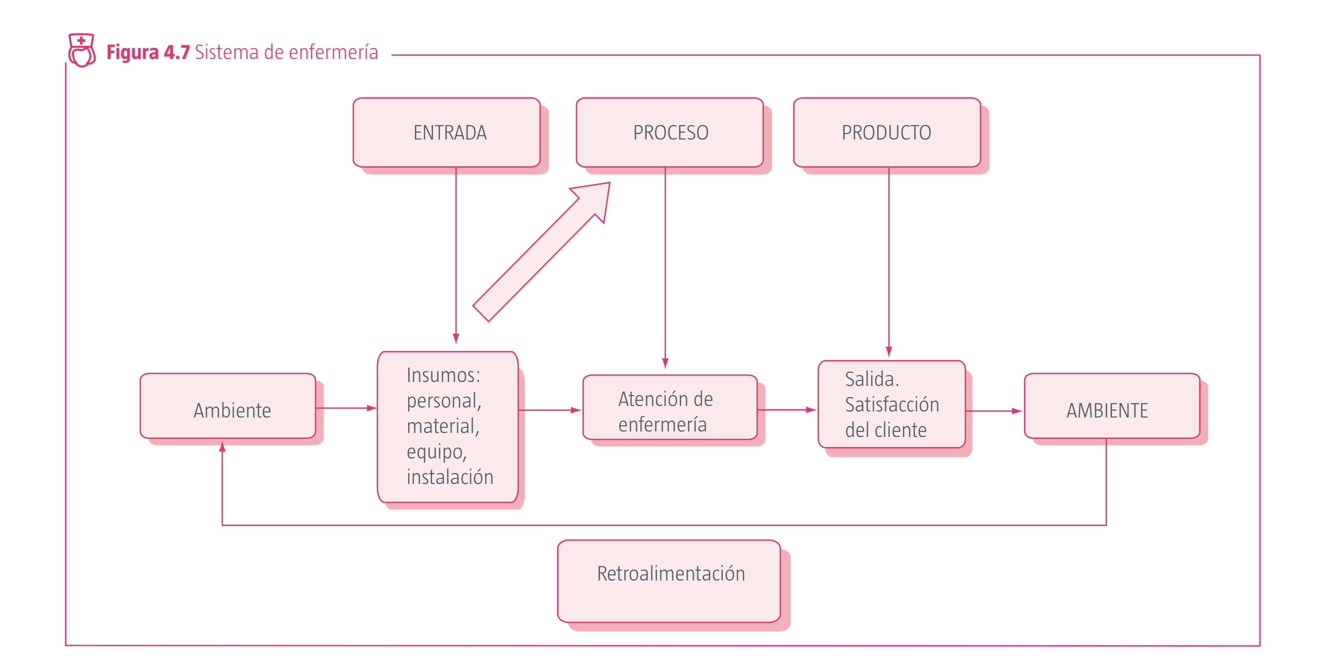
Para ejemplificar la importancia del proceso o caja negra, se presenta un sistema de enfermería que ilustra sobre una época histórica y sus repercusiones.

Durante la época de la Reforma en México, y con la expulsión de órdenes religiosas del país, los hospitales no contaban con los recursos humanos y materiales necesarios para dar atención de enfermería.

La **entrada** se componía de **insumos** inadecuados, material, equipo e instrumental deficiente, recursos humanos sin preparación (enfermeras sin conocimientos), ya que fueron habilitadas personas que no sabían nada de enfermería para atender a los pacientes hospitalizados. Como resultado de los insumos, el proceso para proporcionar atención de enfermería fue totalmente inadecuado. Los **resultados (salida)** fueron: errores, accidentes, maltrato al paciente, pérdida de confianza en la enfermera, trabajo acumulado y mala proyección de la atención médica. La **retroacción** se produce con la creación de escuelas de enfermería.

La **entropía** del sistema de salud aumenta, y la **homeostasis** se produce al introducir al sistema de salud, un modelo de enfermeras. Si en ese tiempo se hubiera aplicado el modelo de calidad, el mejoramiento del sistema de enfermería habría incluido la medición, los resultados, y la mejora continua.

Figura 4.7 Sistema de enfermería



Generalmente al proceso se le conoce como la caja negra porque no se puede observar ni controlar.

a. Enfoque al cliente

El enfoque al cliente en el modelo de calidad se describe por los requisitos. En el sistema de enfermería los requisitos de calidad los determina aquel que recibe, usa o se beneficia del servicio proporcionado.

Enfocarse al cliente (paciente) significa investigar sus necesidades y tenerlas presentes en el proceso de la atención de enfermería.

Cuando se atiende a los pacientes se busca satisfacer sus expectativas, tal hecho es algo tan básico, que podría parecer una pérdida de tiempo discutir sobre el tema. Lamentablemente, pocas veces nos detenemos a pensar cuáles son las expectativas del paciente.

El servicio de enfermería se proporciona generalmente de acuerdo con las órdenes médicas. La costumbre y la rutina llevan a la enfermera a ordenar también al paciente.

El modelo de calidad con enfoque al cliente presupone que el cliente es aquella persona que tiene la capacidad de decidir si acepta o no el producto o servicio que le ofrecen.

En la atención médica, el cliente recibe el nombre de paciente; dicho término implica que el sujeto debe aceptar lo que se le haga, porque el equipo de salud sabe lo que hace.

Considerando lo anterior, no es de interés para los profesionales de la atención médica saber cuáles son las expectativas de sus pacientes.

Cuando se aplica un modelo de calidad en la atención médica, se presupone que el cliente tiene la libertad para elegir si acepta o no el servicio. De esa forma se busca satisfacer los requerimientos de quien demanda la atención médica.

Los **errores** más comunes que se cometen al proporcionar atención de enfermería sin tener un enfoque al cliente, son:

- Proporcionar atención de enfermería sin tomar en cuenta los requerimientos del paciente, ya que el usuario no puede elegir.
- Suponer que la enfermera sabe hacer su trabajo y conoce lo que el paciente necesita.

Las consecuencias provocadas por errores tan comunes son totalmente negativas e incluso graves.

La atención de enfermería puede salvar la vida del paciente, pero dejar insatisfecho al cliente.

Cuando no se atienden los requerimientos del cliente es posible que se trabaje doble, por ejemplo, en los casos de manifestaciones claras por parte del paciente de no haber sido atendido.

En algunas ocasiones se provocan situaciones tensas en las relaciones enfermera-paciente, enfermera-enfermera, enfermera-médico cuando no se atienden las expectativas del paciente.

Como consecuencia de no hacer las cosas bien, lógico es suponer el desperdicio de recursos.

El enfoque al cliente en el modelo de calidad implica que, si el proceso se realiza para alguien, se debe tomar en cuenta cómo lo quiere, para qué, con qué frecuencia y cómo se podría hacer mejor.

Cliente externo

En el sistema de enfermería, este cliente proviene del exterior, y son aquellos sujetos que reciben, utilizan o se benefician de la atención de enfermería. Son clientes externos los pacientes, sus familiares y la sociedad en general.

Cliente interno

El cliente interno es aquel integrante del equipo de salud que recibe directamente el producto del proceso. Son clientes internos del sistema de enfermería los médicos, las enfermeras, los intendentes, los trabajadores sociales, el personal administrativo, etcétera.

La administración de los servicios de enfermería con enfoque al cliente hace prioritario un trabajo profesional que mejora en función del cumplimiento de las necesidades y expectativas de los beneficiarios del proceso. Las expectativas y necesidades del cliente tanto interno como externo, se satisfacen a través de cadenas denominadas: cliente-proveedor interno.

En una cadena cliente-proveedor interno, se muestran las relaciones e interdependencias de los elementos del sistema.

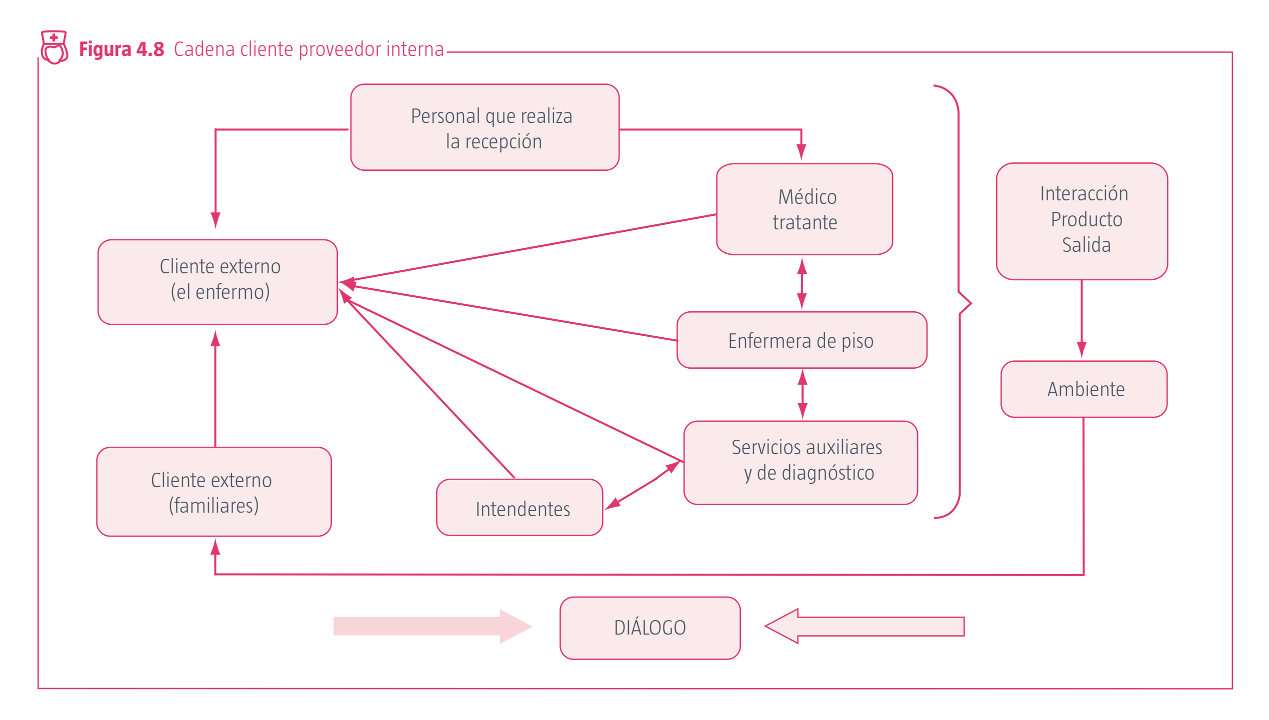
Por ejemplo, al atender a un paciente que ingresa en un hospital participan los siguientes recursos humanos:

- El paciente, que es el cliente externo.
- La recepcionista, que recibe al paciente.
- La enfermera, que le proporciona los primeros cuidados.
- El médico, que ordena el ingreso.
- El trabajador social, que también registra y tramita el ingreso.
- El intendente, que acondiciona la unidad.
- El camillero, que conduce al paciente, etcétera.

- Todos y cada uno de ellos forman una cadena cliente-proveedor, en donde de manera simultánea son proveedores y clientes de otras personas.

Para una mejor comprensión se muestra un diagrama que explica la cadena de cliente-proveedor interna en un establecimiento médico:

Figura 4.8 Cadena cliente proveedor interna



Para dar una atención de calidad, debe existir un diálogo en la cadena interna. Si el diálogo no se ejecuta, es posible que la cadena cliente-proveedor interna se rompa y como resultado el proceso es deficiente.

El éxito de la organización depende de la medida en que puedan entenderse y satisfacerse las necesidades y expectativas actuales y futuras de las partes interesadas. El éxito depende también, de la forma en que se satisfacen los clientes finales, actuales y potenciales.

Para satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas, la organización debe: identificar sus clientes, traducir sus necesidades en requisitos, comunicar los requisitos relacionados con la satisfacción del cliente y gestionar la calidad mejorando los procesos, agregando valor, evaluando a los competidores, identificando oportunidades, debilidades y ventajas para competir.

b. Prevenir la calidad

Para prevenir la calidad se tienen dos opciones:

A. **Revisar los procesos y las actividades:** específicamente ¿cómo se proporciona la atención de enfermería? **Revisar los diálogos en las cadenas internas:** qué actividades realiza el personal en la recepción del paciente, qué tan claras son las indicaciones médicas, el ambiente físico es el adecuado, el personal de intendencia está disponible cuando el paciente lo solicita, el personal administrativo integra las formas correspondientes e informa al paciente sobre su ingreso, trabajo social orienta debidamente a los familiares, el resultado final satisface al cliente. La evaluación debe conducirnos a eliminar todas aquellas actividades que no cumplen con los requerimientos de la calidad, y finalmente; corregir las desviaciones que encontremos.

B. **Garantizar la calidad** con la elaboración de planes y el control del proceso.

El enfoque de calidad elimina la costumbre de corregir, evita realizar el trabajo dos veces porque no salió bien, impide desperdiciar recursos y tiempo, permite enfrentar positivamente las presiones y contratiempos y elimina las decisiones precipitadas.

El enfoque de prevención implica prever los problemas y evitar que ocurran, implica también tomar accio-

nes para garantizar resultados. **No es un enfoque de corrección.** La prevención se aplica planificando el trabajo y controlando su ejecución. Es lo que Juran llamó: calidad de diseño y calidad de conformancia. A continuación se definen cada una de ellas.

Calidad de diseño

Se refiere a elegir los métodos y procedimientos que aseguren una buena atención de enfermería. Es el primer paso para garantizar la calidad de la atención.

Para que la calidad del diseño sea efectiva, no debemos olvidar que las necesidades del cliente son las que determinan la elección de los procedimientos, por otra parte, debemos definir el proceso en un plan detallado de acción, definir los diagramas de flujo y las herramientas necesarias para lograr resultados de calidad.

Calidad de conformancia

Una vez diseñada la atención de enfermería y el proceso para proporcionarla, la tarea a ejecutar es lograr que lo planeado y lo realizado sea equitativo. En caso de presentarse desviaciones en los resultados, la toma de decisiones debe ser inmediata.

Es posible que la variabilidad de los procesos afecte en forma importante a la calidad en la atención de enfermería. Para que al proporcionar la atención de enfermería se obtengan exactamente los resultados esperados, es preciso que todos los elementos del proceso permanezcan constantes, sin embargo, la variabilidad es un fenómeno inherente a todos los procesos por naturaleza.

El control del proceso de proporcionar atención de enfermería de calidad tiene por objeto reducir la variabilidad que es inherente al proceso. El control se realiza por monitoreo de variables clave, de tal manera que puedan detectarse las desviaciones lo más oportunamente posible, para establecer las medidas correctivas. La forma de efectuarlo es a través de mediciones en el proceso. Las variables clave son aquellos factores que influyen fuertemente en los resultados obtenidos.

c. Planeación de la calidad

Como herramienta auxiliar de la prevención se incluye la planeación. Una forma simplificada de planear la calidad de la atención de enfermería se muestra en el ejemplo siguiente:

Cuadro 4.1 Proyecto de calidad en la administración de medicamentos

NOMBRE	Administración de medicamentos.
OBJETIVOS	Evitar la producción de errores.
ALCANCE	Departamento de enfermería.
SITUACIÓN ACTUAL	El porcentaje de heridas que produce la enfermera por deficiente técnica de aplicación es de 30%. El porcentaje por error al administrar medicamentos es de 20%.
BENEFICIOS ESPERADOS	El porcentaje de notas médicas deficientes es de 50%. Eliminar la producción de heridas por mala técnica. Eliminar el error de identificación al administrar medicamentos.
INDICADORES	Eliminar notas médicas deficientes. Porcentaje de heridas en el primer mes. Porcentaje de error en identificación. Porcentaje de notas médicas deficientes.
METAS	Porcentaje de heridas no mayor de 10%. Porcentaje de error en identificación no mayor de 5%. Porcentaje de notas médicas deficientes no mayor de 20%.
ACCIONES PRINCIPALES	Adiestramiento a personal sobre seguridad en la administración de medicamentos. Revisar y eliminar el material y equipo defectuoso. Proporcionar mantenimiento al equipo permanente en los servicios. Coordinarse con el jefe de enseñanza médico para eliminar las notas médicas deficientes. Establecer cuáles deben ser los requisitos de las notas médicas de acuerdo con el cliente (en este caso las enfermeras).
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	(Se especifica el orden y el tiempo por actividad.)

El tener una actitud preventiva es el resultado de un proceso de convencimiento personal sobre sus ventajas y beneficios. La actitud preventiva es un hábito que requiere ser fortalecido con la práctica.

El enfoque preventivo implica solucionar los problemas de raíz, en forma definitiva. Cada vez que se realice un proceso o se diseñe un plan, debemos establecer al mismo tiempo un mecanismo de contingencia para estar preparadas para tomar decisiones.

El mecanismo de contingencia se establece en un plan adjunto que incluye: problemas en potencia, causas probables, acciones preventivas, acciones contingentes.

Siguiendo con el ejemplo anterior, se puede de forma sencilla elaborar un plan contingente:

Cuadro 4.2

Problemas	Causas	Acciones preventivas	Acciones contingentes
Inasistencia del personal al adiestramiento.	Exceso de trabajo.	Adiestrar en el servicio.	Buscar suplentes.
Rechazo del médico para cambiar su forma de elaborar sus notas.	Exceso de trabajo.	Labor de convencimiento, demostrando las consecuencias de notas médicas deficientes.	Aplicar el reglamento.
Escaso presupuesto.	No se presentó a tiempo la solicitud con el proyecto.	Hablar con el patronato.	Conseguir presupuesto.

Control del proceso (calidad de conformancia)

Realizado el plan para la calidad, es importante que la ejecución del plan se apegue al proyecto. Es lo que el Dr. Juran llamó calidad de conformancia.

Es posible que al ejecutar el proyecto se presenten problemas que generen desviaciones importantes al proyecto original, la prevención consiste en tomar decisiones lo más pronto posible para evitar que el problema se agrave y se complique la solución.

En el proceso se consideran los insumos, el proceso y el producto.

En nuestro ejemplo los insumos son: médicos, enfermeras, pacientes. El proceso es: la ministración de medicamentos. El producto es: evitar errores.

Si todo ocurriera según lo planeado, el proyecto sería un éxito, pero no es tan sencillo; para que esto ocurriera sería necesario que todos los elementos (insumos, proceso y producto), permanecieran constantes, sin embargo, la variabilidad siempre estará presente.

d. Control del proceso

El control del proceso se realiza a través de un monitoreo de variables clave, con ello se pretende detectar la desviación oportunamente. Es conveniente realizar mediciones del proceso.

Las variables clave son aquellos factores que influyen fuertemente en los resultados obtenidos.

En el caso del ejemplo sobre el proyecto de administración de medicamentos, se deben monitorear periódicamente:

- Las heridas que se produce el personal de enfermería al preparar medicamentos o al aplicarlos.
- Las notas médicas.
- Los errores al administrar medicamentos.

El monitoreo se realiza para tomar medidas correctivas cuando ocurren desviaciones con el objetivo de eliminar las causales. Una evaluación al terminar el proyecto nos impide corregir a tiempo.

El tener una actitud preventiva es el resultado de un proceso de convencimiento personal sobre las ventajas y beneficios que se obtienen al trabajar bien. Es un hábito que se adquiere y requiere ser fortalecido en la práctica.

Tener un buen diseño es imprescindible para la prevención; además, es importante tener un excelente control del proceso. Por otra parte, un enfoque preventivo implica:

- **Resolver los problemas desde la raíz.** Esto quiere decir solucionar los problemas en forma definitiva.
- **Prever los problemas en potencia.** Cada vez que elaboramos un proyecto de calidad debemos prever las fallas que podrían ocurrir, y diseñar un mecanismo de contingencia para el caso de que la falla prevista se presente.

- **Trabajo en equipo.** La calidad no puede darse si no existe un verdadero trabajo en equipo.

El trabajo en equipo nos conduce a un objetivo común; por otra parte, el mejoramiento de la calidad y el proporcionar servicios excelentes requiere de distintas habilidades y experiencias que sólo se encuentran reunidas en varias personas.

Como elementos importantes de trabajo en equipo tenemos:

- Los individuos o integrantes.
- La interacción.

La calidad es un aspecto personal, pero también debemos considerar que la calidad no puede darse si no existe un verdadero trabajo en equipo. Las personas somos entes sociales por naturaleza, la mayoría de las actividades se realizan en colaboración con otras personas.

El concepto de sinergia se aplica al trabajo en equipo porque el todo es más que las partes. Al colaborar e interactuar las diversas partes, se logran mejores resultados que cada una por separado.

El modelo de calidad considera como premisa que las personas son positivas por naturaleza, que todos queremos ser escuchados y ser tratados con respeto, que todos somos diferentes y que colaboramos mejor cuando sabemos lo que se espera de nosotros y en qué nos beneficia un buen trabajo.

Para que la interacción se propicie es necesario:

- mantener y reforzar la autoestima de los miembros del equipo
- apoyar las buenas ideas y conductas
- escuchar y responder con comprensión, aceptación y consistencia
- pedir ayuda y alentar la participación
- motivar para que todos aporten ideas
- tomar en cuenta las preocupaciones y sentimientos de las personas

Como obstáculos para el trabajo en equipo tenemos:

- **Obstrucción.** Cuando algún miembro del equipo interfiere en el progreso de actividades, nos encontramos con una barrera que obstruye el trabajo, por ejemplo, cuando se evaden los temas con intención de no permitir el avance o se rechazan las ideas de otros integrantes del equipo.
- **Agresión.** Cuando se manifiesta hostilidad, nos encontramos ante una actitud que puede impedir severamente el trabajo en equipo. Las conductas agresivas se manifiestan por respuestas bruscas, críticas sin fundamento, críticas con el deseo de destruir, al ridiculizar a un miembro del equipo, menosprecio por ideas que se presenten, etcétera.
- **Necesidad de reconocimiento.** Las personas que realizan constantes intentos para llamar la atención, que hablan incesantemente para quedar bien, el chismorreo, o la presunción, expresan conductas que se convierten en una barrera importante.
- **Concentrarse en sí mismos.** Podemos encontrar personas que manifiestan una actitud de indiferencia con respecto al trabajo de grupo, o pasivas, o que no participan.
- **Necesidad de poder.** Cuando encontramos personas que tienen obsesión por usar su autoridad, por tomar decisiones arbitrarias, o violando los acuerdos del grupo, o cuando se bloquea la participación por temor.

e. Medición de los procesos

Para medir los procesos es necesario: medir en forma constante y permanente, establecer parámetros de medición, medir resultados.

Establecer parámetros para medir es precisión, significa que con dichos parámetros se plantean sistemas para recopilar información, entre los métodos y técnicas para ese propósito están: encuestas, entrevistas, observación, etcétera.

La precisión al medir requiere de estándares (parámetros), que son normas de desempeño para insumos, procesos, productos y servicios.

Los estándares que se establecen se utilizan para cumplir con los requerimientos de los clientes. Se recomienda utilizar al menos dos tipos de parámetros entre ellos:

- Estándar de proceso.
- Estándar de servicio.

Continuando con el ejemplo sobre administración de medicamentos, el estándar de proceso puede determinarse de la siguiente forma:

Estándar de proceso

Antes de fijar el estándar de proceso, es necesario considerar la confiabilidad del proceso, las veces que se repite, la identificación y prevención de conformidades potenciales, lo adecuado de los insumos, la coherencia de insumos

y planes, resultados y objetivos, el potencial de mejoras y los asuntos no resueltos.

Una forma de ordenar para cada proceso se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 4.3

Variable clave	Estándar de proceso
Manejo de la técnica por enfermeras.	Número de enfermeras que no toman precauciones para protegerse de objetos punzocortantes. Número de material y equipo utilizado para preparar medicamentos que se aplican por vía parenteral que es defectuoso y se rompe fácilmente. Costo del manejo deficiente de la técnica.
Notas médicas.	Número de notas médicas que no reúnen los requisitos para su ejecución. Número de errores en la administración de medicamentos por notas médicas deficientes. Costo del manejo de notas médicas deficientes.
Errores de identificación.	Número de enfermeras que aplican medicamentos identificando erróneamente al paciente. Número de casos graves por aplicación errónea de medicamentos. Número de cárdex que no reúnen requisitos en su elaboración. Número de cárdex que son llenados defectuosamente. Costo de los errores en la identificación.

Estándar de servicio

El estándar de servicio es el resultado del proceso. Cuando se define en forma precisa el parámetro de medición, y de acuerdo con el proyecto de calidad, la frecuencia en la medición y los resultados, se obtiene la información necesaria para determinar acciones en la mejora del proceso y consecuentemente se puede determinar el estándar de servicio.

El logro de resultados puede programarse en forma gradual hasta cumplir con el estándar fijado. Además se requiere establecer causas de posible desviación o variación en la medición.

Por otra parte, los datos sólo son útiles cuando sirven para la toma de decisiones y la construcción de una mejora de los procesos y los productos.

Utilidad de los procesos de medición

- Determinar los requerimientos del cliente. Fijar metas razonables. Reconocer la necesidad de mejorar. Identificar cómo y en qué se utilizan los recursos. Encontrar la eficiencia. Obtener información para la toma de decisiones.

f. Mejora continua

Habiendo alcanzado la calidad, se precisa de mantenerla y mejorarla. El proceso de evolución y desarrollo, expresado por la dialéctica, es constante, todo se transforma, nada es estático y por lo mismo, nada puede considerarse terminado.

La mejora continua es un esfuerzo que no se interrumpe, si se identifica un área para mejorar, debe mejorarse. El ciclo de mejora continua permite el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes de nuestros clientes.

Para mejorar la calidad de la atención de enfermería se procede a realizar las siguientes acciones:

- Identificar el área, aspecto o actividad de enfermería que se pretende mejorar.
- Determinar claramente quiénes se benefician con la mejora.
- Evaluar el cumplimiento del área problema.
- Analizar las causas de posible desviación en el cumplimiento de la calidad de la atención proporcionada.
- Diseñar una propuesta de mejora.
- Ejecutar la propuesta.
- Asegurar la calidad.

Identificar el área, aspecto o actividad de enfermería que se desea mejorar

Para identificar el asunto que se desea mejorar, se utiliza el método científico o el método de solución de problemas. La precisión del asunto a mejorar depende de la correcta aplicación del método.

Sea cuál fuere el método que se utilice, es importante describir el problema con precisión, señalando porqué

es importante la mejora, a cuántas personas beneficia, el grado de insatisfacción que se deriva del problema con datos numéricos, y el impacto social y económico de la mejora.

Determinar quiénes se benefician con la mejora

Es importante dejar claro quiénes se benefician con la mejora, es decir, si quienes obtienen el producto del proceso son beneficiarios directos o beneficiarios solicitantes.

Cuando se define con claridad al beneficiario, se realizan las acciones para cumplir con sus expectativas.

En el caso de que el cliente a quien beneficia la mejora es el paciente, se precisa tomar en cuenta que éste es beneficiario directo, por ello, el esfuerzo para cumplir con sus expectativas representa mejora continua.

Si el beneficiario de la mejora es el médico tratante, la enfermera responsable de piso o cualquier otro miembro del equipo de salud, se consideran beneficiarios solicitantes. El esfuerzo por cumplir con sus expectativas hace que el beneficio sea para todo el equipo.

Evaluar el cumplimiento de estándares y fijar aspectos que requieren mejora

La calidad se mide de acuerdo con los parámetros establecidos. Al comparar el grado en que los estándares se cumplen, obtenemos un diagnóstico real.

Cuando al evaluar el cumplimiento de los estándares encontramos fallas, se aplican las medidas para la mejora. Al evaluar utilizamos las herramientas necesarias para obtener información, los aspectos que según los datos colectados requieren mejoras se extraen para fijar las acciones tendientes a solucionar el problema.

Analizar las causas de desviación

Con el propósito de tomar decisiones correctas sobre lo que se debe mejorar, tenemos algunos instrumentos, técnicas administrativas y estadísticas para el análisis, entre ellas:

- Diagramas, de Paretto, de flujo, de Gantt.
- Estratificación.
- Listas de cotejo, de verificación, etcétera.
- Encuestas, entrevistas, etcétera.
- Diagnóstico de proceso.

El análisis de las causas de desviación nos permite identificar con claridad hacia dónde orientar nuestra propuesta de mejora.

Diseño de una propuesta de mejora

Para elaborar una propuesta de mejora y eliminar las causas de desviación, podemos utilizar la planeación estratégica o "Benchmarking" escuchar la voz de los mejores o la reingeniería.

La presentación de la propuesta de mejora incluye los objetivos, el alcance, el diagnóstico situacional, los beneficios esperados, los parámetros o indicadores del éxito, las metas, las estrategias, el cronograma y la investigación de las soluciones dadas por otras organizaciones similares a problemas parecidos.

Es posible que al diseñar la propuesta de mejora sea necesario rediseñar el proceso motivo del análisis; sin embargo, es la creatividad de la enfermera, probada por muchos años de práctica, la que determina cuál debe ser la ruta a seguir.

Ejecutar la propuesta

Afortunadamente se aceptan las propuestas de mejora si están bien fundamentadas, porque el modelo de calidad forma parte de la política de desarrollo sustentable en los países.

La ejecución de la propuesta de mejora se realiza con sesiones periódicas de evaluación de alcances, identificando causas de posible desviación o aplicando medidas correctivas al proceso o los planes de contingencia alternativos.

Asegurar la calidad

La calidad y la mejora continua pretenden la permanencia en las organizaciones, por lo que es necesario establecer estrategias que garanticen la calidad.

Los marcos de referencia para garantizar la calidad en la atención de enfermería son:

- El proceso de atención de enfermería. Los resultados de la atención de enfermería. El ambiente físico y laboral de la Institución.

El proceso enfermero es una de las formas ideales de mantener la calidad en la atención de enfermería. Es el momento para insistir sobre la necesidad de aplicar una metodología en la prestación del servicio.

En México, el trabajo de enfermería tradicional en instituciones de salud utiliza las rutinas como sistema de trabajo. Afortunadamente, la práctica tradicional se está transformando.

Otro aspecto que requiere de cambios drásticos es el suministro de personal. Actualmente se realizan otras

funciones que se derivan del paradigma de calidad, por tanto, es importante realizar investigaciones que permitan establecer parámetros actualizados.

El proceso enfermero está diseñado para profesionales de la enfermería; sin embargo, es posible idear un método para la prestación técnica del servicio.

Los resultados de proporcionar un servicio de enfermería con métodos propios se manifiestan en la calidad de la atención; se muestran en la satisfacción de necesidades de los clientes, y se reconocen al mejorar los signos de su problemática de salud, en los conocimientos que se adquieren para el auto-cuidado, en las actitudes que expresan la satisfacción y cumplimiento de la terapéutica médica.

Por último, pero no menos importante, debe cuidarse el ambiente físico donde se presta el servicio, dicho aspecto tiene mucho que ver para asegurar la calidad, los factores que se contemplan en el ambiente físico son: la iluminación, la ventilación, el equipo y la higiene.

El clima laboral es clave en el aseguramiento de la calidad, en un ambiente agradable, en el cual las personas se respetan y se siente satisfacción al trabajar, es más fácil garantizar la calidad.

Un sistema para asegurar la calidad es un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que se realizan para garantizar que se cumple con los criterios de calidad definidos.

Con asegurar la calidad se cierra el ciclo de mejora continua, pero es menester que se normen las mejoras logradas, con el propósito de mantener la calidad.

7. Instrumentos y técnicas útiles

La administración de calidad utiliza diversos instrumentos que se organizan en relación a cuatro aspectos:

- Instrumentos para recolectar información.
- Instrumentos para clasificar la información.
- Instrumentos para el análisis.
- Instrumentos para generar soluciones.

a. Instrumentos para recolectar información

La calidad se construye paso a paso, día con día, por eso, recolectar información para la calidad es una práctica común en el modelo.

La información es la base a partir de la cual se elaboran los planes, se toman las decisiones estratégicas, se corrigen los procesos, se diseña la mejora y se es competitivo.

Entre los instrumentos para recolectar la información se incluyen los siguientes: la lista de cotejo, la hoja de verificación, y las hojas de concentración entre otras herramientas útiles.

Lista de cotejo

En la práctica de enfermería se pueden evaluar todas aquellas actividades que se ejecutan en la atención directa al paciente, también las actividades administrativas y de escritorio, las actividades de educación para la salud, y todas aquellas que se generan en el proceso de transformación de insumos en servicios. Al medir, se utilizan variadas herramientas, la lista de cotejo puede ser simple o compleja. Se utiliza para concentrar información por categorías previamente definidas como son: opiniones de los pacientes, medición del desempeño, riesgo profesional, frecuencia en la ocurrencia de eventos de calidad, etcétera.

Los **propósitos** de las listas de cotejo son:

- Facilitar la concentración de datos.
- Registrar los eventos.
- Facilitar el análisis.
- Comparar el logro de objetivos de los proyectos de calidad.

Procedimiento para elaborar las listas de cotejo

Las listas de cotejo permiten contrastar actividades, utilización de material o equipo, optimización de recursos y otras aplicaciones. El procedimiento incluye una serie de pasos que son:

1. Determinar las categorías de estudio.
2. Definir el periodo de tiempo en el cual se aplicarán.
3. Elaborar una lista de datos que se desean obtener.
4. Diseñar el formato de la lista.
5. Probar el formato.
6. Concentrar la información.

1. Determinar las categorías de estudio

Las categorías de estudio son variables y grados que se determinan para obtener información. Es posible que las variables estén definidas en el proyecto de calidad, cuando no es así, se diseñan de conformidad con el procedimiento o actividad que se pretende evaluar.

Para ejemplificar cómo se determinan las categorías de estudio en enfermería, se muestra a continuación cómo hacerlo en las actividades de la enfermera instrumentista. Se inicia con el análisis de la descripción de puestos, se

seleccionan las actividades y se fijan las variables que en este caso, pueden ser:

Variables de estudio en actividades de la enfermera instrumentista

- Tipo de funciones que realiza la enfermera instrumentista.
- Frecuencia con la que instrumenta.
- Relación entre cumplimiento de requisitos para el puesto y calidad.
- Frecuencia de errores cometidos al instrumentar.
- Desperdicio de material estéril.
- Cumplimiento de requisitos del equipo, material e instrumental de las salas quirúrgicas.

Como puede notarse, el proceso de una intervención quirúrgica y las actividades de la enfermera instrumentista están íntimamente relacionados; por lo mismo, pueden elegirse categorías relacionadas con el proceso quirúrgico y también categorías relacionadas con las actividades propias de la especialidad.

2. Definir el periodo de tiempo

Para recabar información, consideramos los factores que apoyan o complican la recolección, entre ellos: los recursos humanos que se destinan para aplicar las listas de cotejo, el volumen de personas a observar, el volumen de documentos a revisar.

Hecho el análisis del tiempo que se requiere para obtener información, se procede a determinar el tiempo que se requiere y la fecha destinada para su aplicación.

3. Elaborar una lista de datos

Definidas las categorías, es fácil hacer una lista de actividades en cada una de ellas, así por ejemplo, en relación con las actividades de la enfermera instrumentista, que es la categoría 1, podemos realizar una lista como la siguiente:

Categoría 1. Funciones de la enfermera instrumentista

1. Se entera con un día de anticipación sobre los eventos quirúrgicos en el servicio.
2. Se presenta al quirófano con puntualidad y debidamente uniformada.
3. Verifica si se modificó la programación.
4. Solicitar en la central de equipos el instrumental, ropa y material que va a utilizar, así como firmar el vale correspondiente.
5. Supervisar el correcto aseo de la sala y vigilar que el mobiliario esté completo y en su lugar.
6. Cerciorarse del funcionamiento de los aparatos electromédicos.
7. Verificar la identificación del paciente, por el brazalete.
8. Con ayuda de la enfermera circulante, abrir los bultos de ropa, instrumental y suturas.
9. Iniciar el lavado de manos 15 minutos antes de la hora fijada para la intervención.
10. Usar bata y guantes estériles, cubrir las mesas con la ropa apropiada, colocar y preparar el instrumental, material de suturas, soluciones, gasas, compresas y equipo necesario de acuerdo al tipo de intervención.
11. Contar el instrumental indicado en las tarjetas y con ayuda de la enfermera circulante, contar el material de esponjear.
12. Ayudar al equipo médico a vestirse con ropa estéril.
13. Proporcionar las tinturas para delimitar el área quirúrgica y realizar la asepsia de la misma, proporcionar los campos estériles para vestir al paciente.
14. Conservar la asepsia durante toda la operación.
15. Conocer los tiempos quirúrgicos para anticiparse al cirujano.
16. Mantener ordenado y limpio el instrumental durante la intervención quirúrgica.
17. Hacer el recuento del material de esponjear y de las agujas de sutura, antes de cerrar la cavidad y antes del cierre de la piel.
18. Entregar a la enfermera circulante las muestras para estudio histopatológico.
19. Al terminar la operación, ayudar al arreglo final de la herida.
20. Retirar los campos del paciente y verificar que no se encuentre instrumental en ellos.
21. Lavar y secar el instrumental quirúrgico, en colaboración con la enfermera circulante; integrar la charola y entregarla a la central de equipos y esterilización (CEYE).
22. En casos sépticos, seguir los lineamientos correspondientes.
23. Notificar al jefe de piso respecto al instrumental defectuoso.
24. Permanecer en la sala de operaciones durante todo el acto quirúrgico.

25. Cuando la operación se prolongue fuera de su horario, lo hará saber al jefe de piso, por conducto de la enfermera circulante, para que solucione el caso.
26. En caso de defunción, notificar al jefe de piso y auxiliar a la enfermera circulante en la preparación del cuerpo.
27. Con ayuda de la enfermera circulante y el personal de intendencia, preparar la sala de operaciones para reiniciar el ciclo.
28. Comunicar a la enfermera instrumentista del turno siguiente, el número de compresas de esponjear, gasas e instrumental que se estén utilizando.
29. Colaborar en el adiestramiento de personal de nuevo ingreso.
30. Asistir a cursos de actualización relacionados con su profesión.

4. Diseñar el formato de la lista de cotejo

La forma en que podemos organizar los datos al diseñar la lista de cotejo, depende de los datos que se quieren analizar.

Es importante que la información a recabar sea completa, lo cual no implica que recolectemos datos que no son necesarios.

A través de una lista de cotejo pueden observarse también la ocurrencia de determinados eventos.

En seguida se muestra un ejemplo de un formato para cotejar.

Cuadro 4.4 Lista de cotejo

Funciones de la instrumentista	Se realizó	No se realizó
1. Se entera con un día de anticipación de los eventos quirúrgicos.	X	
2. Se presenta puntual y con el uniforme reglamentario.	X	
3. Verifica la programación.		X
4. Solicita a la central de equipos el material y equipo necesarios.	X	

5. Probar el formato

La prueba del instrumento para colectar información consiste en aplicar la lista del cotejo a un mínimo de 10% del total de la población a encuestar, analizar los datos y verificar si se contemplan todos los aspectos de las variables que han sido determinadas.

Es posible que en la prueba del instrumento se detecten errores de diseño, del propio formato, o de datos, si éste es el caso, se procede a corregir los errores antes de aplicarla.

6. Concentrar la información

Para concentrar la información obtenida en las listas de cotejo, se utilizan procedimientos de la informática o instrumentos para concentrar datos.

El propósito que se persigue al concentrar información es facilitar el análisis.

b. Instrumentos para clasificar la información

Histograma

A pesar de que un histograma es semejante a los gráficos de barra, es conceptualmente diferente.

Los gráficos de barra son una manera visual de entregar información que permiten algunas apreciaciones estadísticas.

Los histogramas también utilizan barras para representar la información, que es en este caso, distribución de frecuencias; sin embargo, esta gráfica va más allá de presentar información, tiene importantes propiedades matemáticas para construir, interpretar y utilizar los datos.

Para elaborar un histograma, partimos de los siguientes pasos:

- Determinar el número de datos.
- Determinar el rango.

- Determinar el intervalo de clase a formar
- Formar intervalos de clase.
- Construir la tabla de frecuencias.
- Construir el histograma.
- Análisis de resultados.

Determinar el número de datos

Primero es importante considerar que las **distribuciones de frecuencias** en estadística, sirven para estudiar el comportamiento de un conjunto de datos, y consiste en arreglar los datos ordenándolos en intervalos de clase e indicando el número de datos comprendidos en cada clase.

Continuando con el ejemplo anterior sobre las actividades de la enfermera instrumentista, para determinar el número de datos tomamos en cuenta las funciones y el total de enfermeras que las ejecutan.

- Determinar el número de datos, por ejemplo: número de funciones de un total de 30 que son realizadas por 20 enfermeras.

Enfermera 1	30
Enfermera 2	25
Enfermera 3	20
Enfermera 4	10
Enfermera 5	18
Enfermera 6	23
Enfermera 7	14
Enfermera 8	10
Enfermera 9	30
Enfermera 10	29
Enfermera 11	18
Enfermera 12	27
Enfermera 13	19
Enfermera 14	25
Enfermera 15	23
Enfermera 16	28
Enfermera 17	30
Enfermera 18	22
Enfermera 19	25
Enfermera 20	28

Determinar el rango

En todo conjunto de valores estadísticos hay valores extremos, el menor de todos y el mayor. La diferencia entre estos valores extremos se denomina rango.

Así pues, el rango resulta de la diferencia entre el dato mayor y el menor.

De acuerdo con el ejemplo, el dato mayor es 30, el menor 10.

$$30 - 10 = 20$$

Rango igual a 20.

Determinar el intervalo de clase a formar

No hay normas definidas respecto al número de clase que deben utilizarse en una distribución de frecuencias. Si los intervalos de clase son muy pocos, se pierden detalles, si son muchos se presentan irregularidades que no permiten apreciar un patrón de conducta.

En todo caso, la mayoría de los analistas recomiendan elegir no menos de cinco intervalos de clase ni más de 18.

Si tomamos en cuenta la recomendación de los analistas, elegiremos 5 como número de intervalos de clase, de esta forma, el intervalo se obtiene por una simple operación aritmética:

Intervalo = rango/número de clases.

Sustituyendo:

Intervalo = 20/5 *El intervalo es = 4*

Formar intervalos de clase

Para formar los intervalos de clase, agregamos el intervalo, en este caso 4 (cuatro), al intervalo le restamos 1 (uno). Menos (–1) al límite inferior de cada clase, iniciando con el límite inferior del rango.

El intervalo es 4, restamos 1 = 3.

Límite inferior = 10 + 3 = 13,

14 + 3 = 17,
18 + 3 = 21,
22 + 3 = 25,
26 + 3 = 29,
29 + 3 = 31.

Construir la tabla de frecuencias

Cuadro 4.5

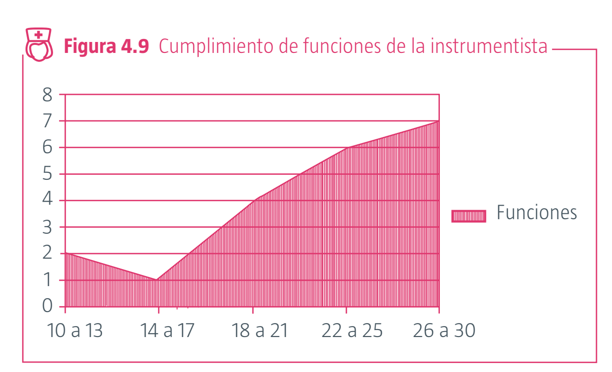
Clase	Intervalo	Frecuencia	Total
1	10 a 13	II	2
2	14 a 17	I	1
3	18 a 21	IIII	4
4	22 a 25	IIIIII	6
5	26 a 30	IIIIIII	7
TOTAL			20

Construir el histograma

Los histogramas son una forma de representación gráfica de las frecuencias de clase, se representan las frecuencias por áreas. Las barras miden el tamaño de la variable por su altura, generalmente las barras van separadas, dejando espacio entre cada una de ellas. Los histogramas representan las frecuencias por el área de los rectángulos, no por su altura. Las barras no dejan espacio entre ellas en un histograma. La densidad de la frecuencia se relaciona con la barra del histograma.

En el histograma el eje vertical mide la densidad de la frecuencia y el eje horizontal contiene el intervalo de clase.

Figura 4.9 Cumplimiento de funciones de la instrumentista



Análisis de resultados

En el análisis de los resultados de la gráfica es fácil darse cuenta que en el área de mayor densidad (no de altura), sólo 7 de las 20 enfermeras observadas cumplen con todas las funciones. Traducido a calidad, el déficit en el cumplimiento de funciones es la falta de calidad.

b. Instrumentos para el análisis

Diagrama de Paretto

El principio de Paretto se debe a un economista italiano llamado Wilfredo Paretto; de ahí que en su honor lleve su nombre. Consiste en que después de numerosas observaciones, encontró que el 20% de las causas originaba el 80% de los efectos.

El diagrama de Paretto se aplica en la administración con mayor frecuencia para identificar las causas que impiden la calidad. Tiene importantes aplicaciones en el estudio de problemas en una organización, permite identificar grupos de datos que son las principales causas que deben ser atendidas para evitar el 80% de los efectos.

El objetivo del diagrama es identificar en forma clara y precisa hacia dónde enfocar los esfuerzos para la solución de problemas.

Procedimiento

1. Definir la situación que se pretende analizar

Por ejemplo: causas de la baja calidad de la atención de enfermería en la institución “X”.

2. Elaborar una lista de todos los aspectos que deben tomarse en cuenta

Siguiendo el ejemplo, las causas de los efectos que muestran baja calidad pueden ser:

- exceso de trabajo
- insatisfacción por el tipo de trabajo
- mal ambiente físico y social
- marginación profesional
- doble jornada de trabajo
- falta de conocimientos
- otras

3. Definir un periodo de tiempo para el estudio

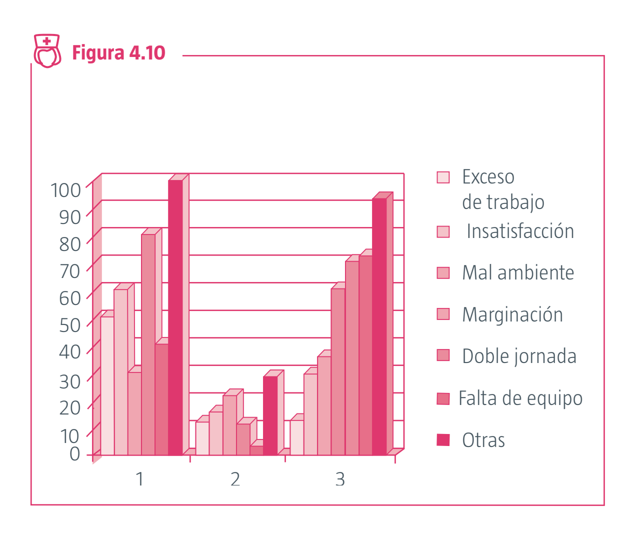
4. Recopilar la información ordenándola según la frecuencia de mayor a menor

Cuadro 4.6

Causa	Frecuencia	%	% acumulado
Exceso de trabajo	50	13	13
Insatisfacción	60	16	29
Mal ambiente	30	8	37
Marginación	80	22	59
Doble jornada	40	11	70
Falta de equipo	10	3	73
Otras	100	27	95
	370	100	

5. *Se obtiene el porcentaje por cada causa y se obtiene el porcentaje acumulado anterior*

Figura 4.10



6. *Análisis*

De los 7 factores mencionados, 4 constituyen el 79% que son: otras (27%), marginación profesional (22%), insatisfacción por el tipo de trabajo (16%), exceso de trabajo (13%).

Intentar solucionar los siete factores duplica esfuerzos, por lo que es necesario dar prioridad a los factores que están ocasionando los problemas y posteriormente atender las otras causas.

En el ejemplo se observa que la causa que obtuvo el mayor porcentaje, es un factor que el investigador no consideró importante, además, el análisis estadístico muestra que el factor "otras", es prioritario.

d. Instrumentos para generar soluciones

Evaluación y diagnóstico de las necesidades del cliente

La investigación de necesidades de los clientes es una forma para retroalimentar el sistema en forma permanente.

A través de la investigación es posible elaborar un diagnóstico situacional que ayude a mantener los resultados de calidad.

Por otra parte, la administración de calidad maneja la estadística y sobre todo el establecer estándares para poder medir los resultados.

Procedimiento

- *Recolección de información.*

Para recolectar información es útil utilizar instrumentos como los cuestionarios, la cédula, la guía para entrevista, las listas de cotejo, etcétera. Lo más importante es tener bien establecidos los parámetros para medir.

El parámetro a medir es el indicador que permite conocer en forma detallada el proceso. Además de establecer y dejar claro el parámetro, es importante definir el mecanismo o instrumento que se va a utilizar y la frecuencia con que dicho parámetro será evaluado.

No es una práctica común evaluar los procesos de la atención médica, sin embargo, con la gestión de calidad, la estadística es actualmente una de las técnicas preferidas. Para visualizar cómo establecer los parámetros y los instrumentos, se presenta el siguiente ejemplo:

Cuadro 4.7 Parámetros y mecanismos

Parámetro	Mecanismo para medir	Frecuencia
Verificar la identificación del recién nacido y de los datos anotados en el brazalete.	Lista de cotejo.	Diario durante un mes.
Presentarse con el paciente y proporcionar un trato amable.	Lista de verificación.	Diario.
Eliminar los errores al canalizar a los pacientes para medicamentos por vía parenteral.	Lista de cotejo.	Diario.
Eliminar ruidos molestos al paciente.	Registro.	Diario.
Verificar la higiene y limpieza de las habitaciones del paciente.	Registro.	Diario.
Acudir con rapidez a la llamada del paciente.	Registro.	Diario.

- *Comparación de necesidades de los pacientes.*

Para comparar las necesidades de los pacientes, es preciso convertirlas a estándares de servicio.

Las necesidades y expectativas del cliente pueden incluir la conformidad del cliente respecto a la atención que recibe, la seguridad de que las cosas se hacen bien, la disponibilidad del personal en su atención, la seguridad de que su salud estará atendida y cuidada, y que el costo resultara equitativo.

Un ejemplo de comparación de la satisfacción de necesidades del paciente, con respecto a la atención de enfermería y su nivel de cumplimiento, puede mostrarse de la siguiente forma:

Cuadro 4.8 Comparación necesidades-satisfacción

NECESIDADES DE LOS PACIENTES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
Protegerse de errores por identificación errónea.	0% de errores de identificación.
Sentirse cómodo y con la confianza necesaria para solicitar la atención médica.	Respuesta positiva del personal en el 100%.
No sufrir por canalizaciones deficientes.	Sólo personal con habilidad aplicará las venoclisis.
Tener la seguridad de que será atendido inmediatamente que lo solicite.	Tiempo de respuesta de 3 a 5 minutos.
Tener un ambiente sin ruidos que molesten a su descanso.	Evitar en un 80% los ruidos molestos.
Contar con un ambiente higiénico.	Hacer limpieza a las habitaciones diario y debe acudir el personal de intendencia siempre que lo solicite la enfermera.

- *Clasificar y establecer prioridades.*

Para clasificar y establecer prioridades, se inicia por determinar aquellos estándares que son cumplidos, por ejemplo:

1. No se presentan errores en la identificación de recién nacidos.
2. El personal de enfermería tiene habilidad en la aplicación de venoclisis.

Los estándares que son cumplidos se normalizan, se procede entonces a revisar aquellos estándares que no se cumplen al 100%, o que requieren mejorar.

Ejemplo:

- Los pacientes no sienten la confianza para solicitar atención médica o de enfermería. Tampoco conocen quién es la enfermera que los atiende.
- Se demora de 10 a 15 minutos en atender a un paciente cuando éste lo solicita.
- Los ruidos por las rutinas de enfermería son constantes.
- Se realiza el aseo a las habitaciones diario, pero no se acude a limpiarlas cuando es necesario sino cuando se hace el cambio de turno. Con los datos obtenidos, se elabora el diagnóstico y se establecen las prioridades.

Diagrama causa-efecto de Ishikawa

En 1950, Kaouru Ishikawa desarrolló el diagrama conocido con su nombre. Su propósito es encontrar las causas reales que ocasionan las desviaciones (fig. 4.12).

Es importante señalar que la teoría de la toma de decisiones, utiliza el llamado árbol de decisiones que es muy semejante al diagrama de Ishikawa.

Procedimiento

- ***Seleccionar el problema.*** Colocándolo en un rectángulo a la derecha. Dibujar una flecha gruesa apuntando hacia el rectángulo en el cual se puso el problema que se desea analizar.

Figura 4.11

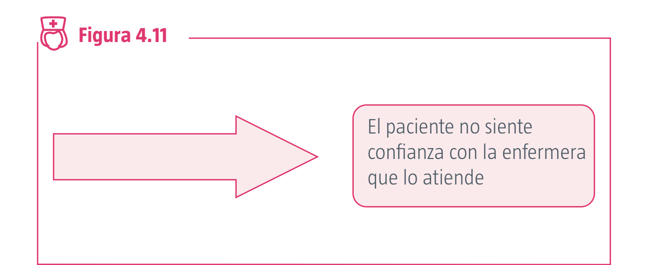
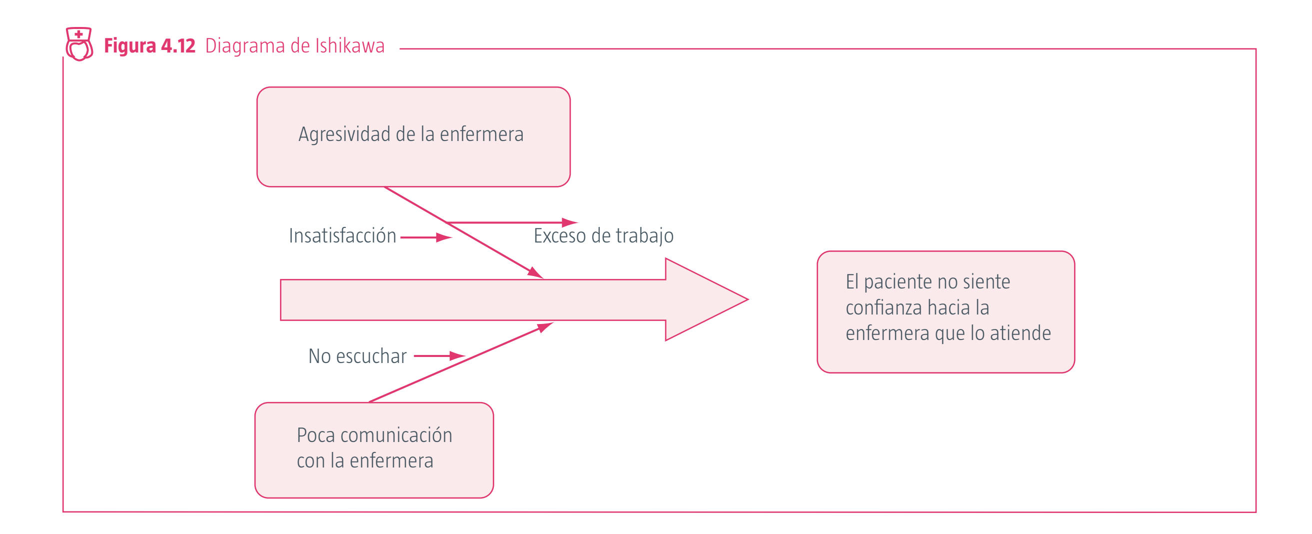


Figura 4.12 Diagrama de Ishikawa



- ***Se enumeran las posibles causas.*** ¿Cuál es la causa que origina el problema? A esta causa se le denomina causa primaria.

Si se analizan procesos de transformación de insumos, es recomendable tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Personal que realiza el proceso.
- Método que se emplea en el proceso.
- Material, equipo e instrumental.
- Medio ambiente.

- ***Se procede a encontrar las causas de las causas***, a las cuales se les llamará causas secundarias y se les coloca como otras flechas que se conectan a la flecha principal.
- ***Se interpreta el diagrama.*** Mediante la investigación y análisis, es posible solucionar los problemas de raíz.

Análisis de FODAS (fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades)

El análisis tiene como propósito el aclarar los elementos internos como externos, de una situación determinada identificando aquellos aspectos que pueden beneficiar o los que pueden limitar el logro de los objetivos.

Como su nombre lo indica, se analizan 4 (cuatro) aspectos esenciales:

- Fuerzas.
- Debilidades.
- Amenazas.
- Oportunidades.

Para realizar el análisis, es necesario que sea en equipo o grupo de trabajo, ya que esto puede ser una motivación importante para lograr cambios significativos, además alienta la creatividad de las personas. Por otra parte, el consenso sobre los aspectos prioritarios para actuar, significa un punto de partida importante con el cual los miembros del equipo se comprometen a trabajar.

Procedimiento

- Precisar la situación sobre la cual se quiere establecer un diagnóstico.
- Reunir el equipo de trabajo.
- Describir las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Condensar sobre los tres factores más importantes en cada uno de los aspectos mencionados.
- Diseñar los planes para solucionar la problemática planteada.

Las **fuerzas** son: los factores presentes en una situación que pueden favorecer el logro de los objetivos.

Las **debilidades** son: los factores que son un obstáculo o que impiden la realización plena de objetivos.

Las **oportunidades** son: factores que posibilitan o que pueden ser un apoyo importante para lograr los objetivos pero que no han sido optimizados.

Las **amenazas o riesgos** son: factores que pueden ocurrir o tener consecuencias negativas para el logro de objetivos, también pueden ser riesgos potenciales que no han ocurrido, pero que de continuar la situación pueden presentarse.[4]

En el capítulo sobre reingeniería en enfermería, se aborda con mayor amplitud el tema.

Diagrama de flujo de proceso

Los diagramas de flujo son la secuencia de procedimientos o acciones a realizar en el desarrollo de un proceso que se convierte en los resultados deseados.

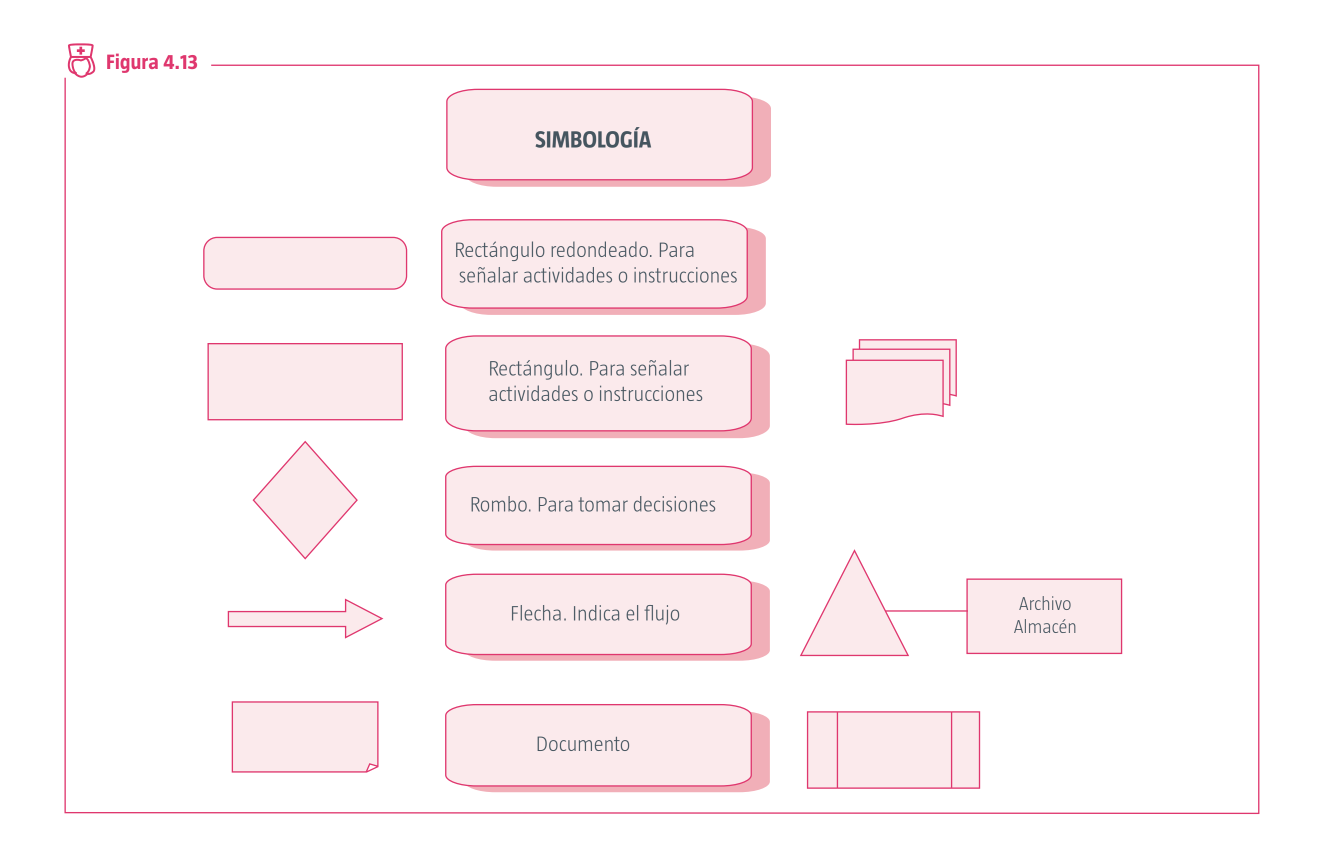
El proceso generalmente consiste en una serie de pasos ordenados, que se siguen para obtener un resultado determinado.

Al elaborar los diagramas de flujo de un proceso, facilitamos su visualización general en forma simple, se uniforma la acción del personal encargado de efectuar el proceso y se permite el análisis de los procesos.

En enfermería pueden utilizarse para describir operaciones en el manejo de equipo especializado, así como en los procesos para proporcionar atención de enfermería. Los diagramas de flujo son excelentes herramientas para tomar decisiones, tienen gran aplicación en la ingeniería industrial para la simulación de modelos y para representar las líneas de producción entre otras, y variadas aplicaciones.

Existen diversas y variadas simbologías que han sido ideados por las grandes compañías como ANSI, IBM, entre otras; pero los más usados son:

Figura 4.13



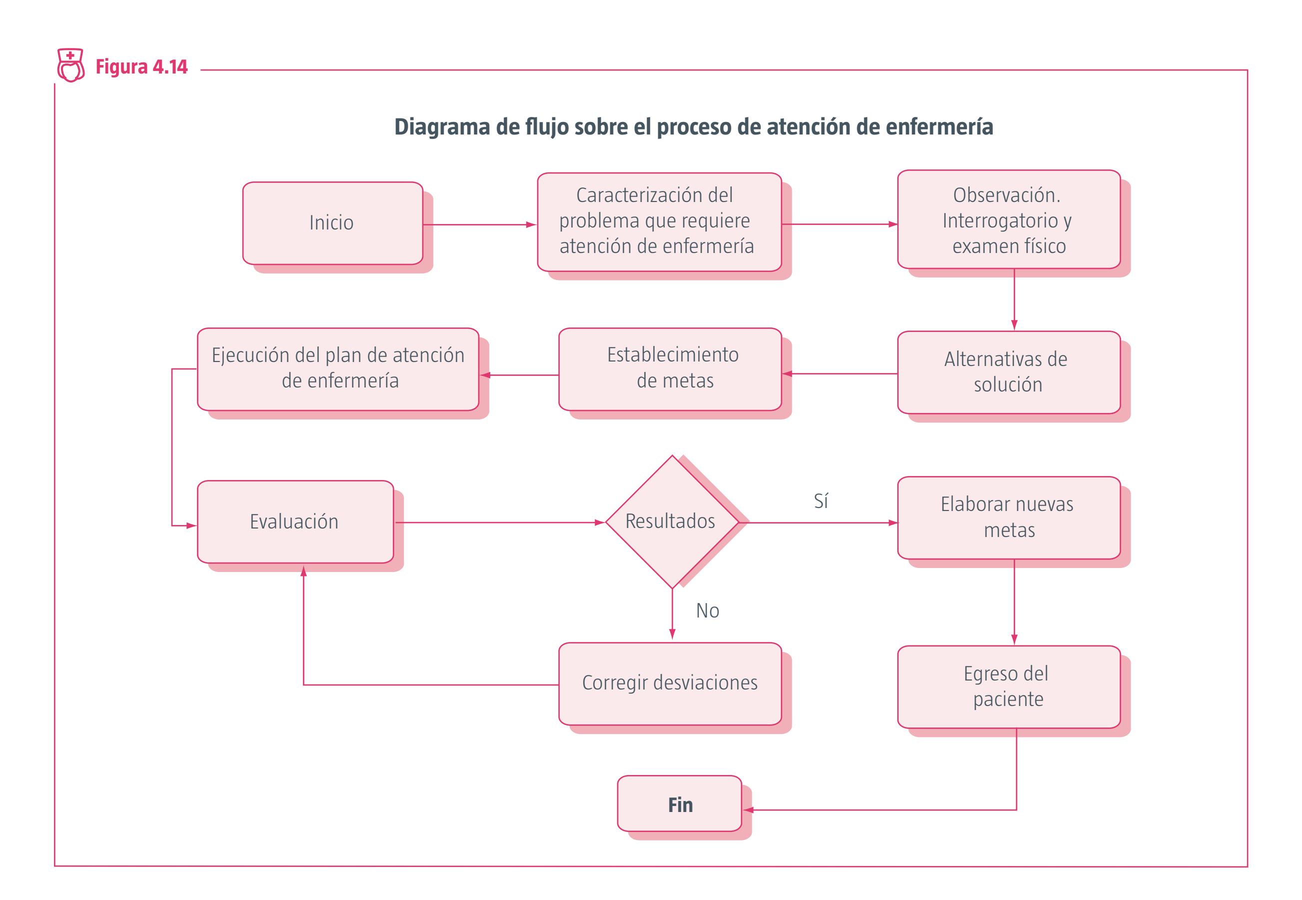
[4] Ver capítulo sobre reingeniería para ampliar la información.

Ejemplo:

A continuación se presenta un diagrama de flujo del proceso de atención de enfermería, que en forma hipotética se aplica para el ejemplo.

Es importante señalar que usualmente se utiliza el diagrama de flujo en el manejo de equipo especializado. Lo cual limita la aplicación y visualización de los procesos por medio de los cuales se proporciona la atención médica.

Figura 4.14



Proporcionar atención médica y de enfermería de calidad se vuelve un imperativo en un mundo globalizado, la necesidad de hacer competitivas las instituciones de salud se manifiesta por la proyección social de dichas instituciones.

La proyección social de las principales instituciones de salud y seguridad social se refleja en la opinión de los usuarios, los cuales en un 80% prefieren las instituciones privadas.

Con seguros médicos presentes en nuestro país, y un sistema de salud actual que no satisface las expectativas de los pacientes, las instituciones del sistema de salud posiblemente desaparezcan, por ello, se requiere proporcionar atención médica de calidad.

8. Modelo nacional para la calidad total

El modelo nacional para la calidad total se impulsa en México con el propósito de lograr la mejora de las organizaciones, independientemente de su giro o tamaño.

Se intenta con dicho propósito proyectar las organizaciones a niveles competitivos, no sólo locales, sino internacionales.

El modelo nacional de calidad promueve la transformación en el “SER” y el “HACER” de las organizaciones, a través de la creación de valores, la mejora continua y la

calidad de los sistemas y procesos que se utilizan para producir bienes y servicios.

El organismo está integrado por un Consejo Técnico del Premio Nacional de Calidad. Intervienen en el consejo empresarios, evaluadores, especialistas y representantes del sector público.

Como características del modelo nacional podemos identificar las siguientes:

- **Modelo realista.** Promueve el empleo de los recursos propios de las organizaciones.
- **Modelo sistémico.** Aplica principios de la teoría de sistemas para comprender el funcionamiento y planear la mejora.
- **Modelo para el diagnóstico.** Es también una herramienta para el diagnóstico y evaluación del progreso o grado de madurez. El grado de madurez permite apreciar las fortalezas y oportunidades de la organización, correlacionando tres dimensiones interdependientes:
- **Modelo transformador.** Que se promueve con la creación de una cultura de calidad.

Lo que realmente es importante en el modelo, es que se orienta al diseño de sistemas y procesos como una forma de trabajo cotidiana que tiene como consecuencia la creación de valor para todos los involucrados en las organizaciones. Además se asegura el desarrollo sustentable y el crecimiento sostenido.

Propósitos

Los propósitos del Modelo Nacional para la Calidad Total son:[5]

- Promover una cultura basada en la mejora continua y la creación de valor a los clientes/usuarios, así como al personal, accionistas y sociedad.
- Mejorar la capacidad de las organizaciones para competir exitosamente en los mercados mundiales.
- Promover el aprendizaje y la autoevaluación.
- Provocar un efecto multiplicador a partir del intercambio de las mejores prácticas en materia de administración por calidad.

Principios

El Modelo está sustentado en los siguientes preceptos.

- La Calidad Total tiene su principal fuerza motriz en la creación de valor superior para clientes y usuarios.
- Calidad Total es una forma de ser que promueve la mejora continua de los productos, procesos, sistemas y personas involucradas.
- Mejora Continua es el medio para lograr altos niveles de competitividad y crear valor a través de la producción de bienes y servicios.
- Los líderes son los impulsores del cambio, en ellos descansa la visión y la congruencia entre el “decir” y el “hacer”, así como la responsabilidad de la creación de una cultura de calidad y el rumbo estratégico de la operación.
- La calidad se construye mejorando los procesos, no enfocándose sólo al producto o resultado.
- La autogestión, la autoevaluación constituyen los pilares del desarrollo personal, profesional y organizacional.
- La búsqueda de propósitos comunes con el personal, usuarios, proveedores y comunidad son la fuerza fundamental de la cultura de calidad.
- La cultura de calidad implica un compromiso con el bienestar de la comunidad, la conservación de sus valores culturales, y el uso racional de los recursos naturales.

Valores que sustentan al modelo

Se expresan como valores del modelo el enfoque a clientes, el liderazgo ejemplar, un personal comprometido con su organización, el compromiso con la sociedad, la mejora continua e innovación y un pensamiento sistémico.

En relación con los clientes, la meta final es la preferencia y lealtad de los beneficiarios.

En cuanto al liderazgo, es destacable la gran responsabilidad que se les asigna para la creación de estrategias, sistemas y métodos para mejorar la competitividad, estimular la innovación y generar conocimiento.

El personal comprometido según el modelo es aquel que entrega su talento y su creatividad para crecer y desarrollarse a la par con su organización. Mención especial merece la recomendación para crear un sistema de reconocimiento con base en el desempeño, el acceso a la información y la posibilidad de que tome decisiones relacionada con su área de trabajo.

El compromiso social que se aborda en el modelo nacional de calidad exige un comportamiento organizacional

---

[5] Principios y propósitos difundidos en los documentos que se entregan a las organizaciones que aspiran al Premio Nacional de Calidad. Corresponden al modelo nacional de calidad elaborado por el Consejo Técnico del Premio Nacional de Calidad.

ético, un servicio o producto acorde con las características de calidad, la protección del ambiente físico acorde con los preceptos del desarrollo sustentable, el respeto por las leyes y los beneficios sociales.

La mejora continua se entiende como la búsqueda de mejores formas de trabajo, formas de control, creación de equipos de alto desempeño, fundamentar los hechos con sistemas de medición. La innovación como las estrategias necesarias para prever situaciones como procesos no efectivos, obsoletos o nuevas formas de realizar el trabajo.

Criterios que fundamentan el modelo

El pensamiento sistémico para comprender el alcance de la organización en relación con sus interdependencias y el fluir constante y dinámico de información que permite retroalimentar y reforzar el desempeño y comportamiento de la organización en relación con su medio ambiente.

Criterios adoptados por el modelo nacional de calidad

- *Clientes*. En este apartado se describe el conocimiento de la organización respecto de sus clientes, la generación de valor y la percepción de éste por los clientes, la forma en que se fortalece la relación empresa-cliente y cómo se evalúa la satisfacción del cliente.
- *Liderazgo*. Se describe la participación de la alta dirección, las estrategias, la mejora continua, la cultura de trabajo, la dirección y la formación de valores.
- *Planeación*. Describe la metodología para la planeación, la forma en que se planea, el establecimiento de objetivos y estrategias y cómo son implementados por la organización.
- *Información y conocimiento*. Básicamente se describe cómo se toman las decisiones, la efectividad y oportunidad de los hechos que intervienen en el proceso de toma de decisiones, cómo se analiza la información y cómo se utiliza para apoyar las estrategias de desarrollo.
- *Personal*. En relación con el personal, se muestra la forma como se logra el desarrollo del personal, los sistemas de trabajo, las competencias, la calidad de vida y el enfoque estratégico.
- *Procesos*. Se refiere a la forma en que la organización diseña, controla y mejora sus productos, servicios y procesos, las cadenas cliente-proveedor, los insumos, procesos y productos.
- *Impacto social*. Se describe la forma en que la organización asume el compromiso social para contribuir al desarrollo sustentable de su entorno y proteger el ambiente, así como la promoción de la cultura de calidad en la comunidad.
- *Valor creado*. Se muestra el desempeño en relación con la creación de valor y sus relaciones con los involucrados.

El modelo nacional de calidad total extiende un premio de calidad a las organizaciones que cumplen con los requisitos establecidos en los criterios mencionados, para ello incluye una ponderación para cada criterio.

El informe sobre la administración de la organización se elabora como un reporte de sistema. El modelo nacional enfatiza la importancia de que la organización sea concebida como un sistema integral, con un propósito claro y definido expresado en una misión y una visión que para alcanzarlas, es necesario reconocer la interdependencia de los elementos que conforman el sistema.

La documentación del sistema y los reportes constantes permiten evaluar el grado de desarrollo de la organización, evidenciar la mejora continua y consecuentemente el análisis profundo para la toma de decisiones.

Enfermería por procesos gerenciales



1. Procesos gerenciales

No cabe duda que en el mundo actual todas las actividades de las organizaciones que producen servicios o comerciales están involucradas en los mercados globales. Muchas organizaciones se han dado cuenta que únicamente posicionándose en el mercado pueden enfrentar el futuro, porque aquello que parecía lejano está aquí.

Muchas empresas motivadas por sus clientes o como en el caso de los servicios públicos, presionadas por las políticas internacionales, se han visto obligadas a aplicar la familia de normas ISO 9000. Parece que el éxito de las empresas mundiales se debe a la aplicación de la normatividad. Sin embargo, en México la aplicación de las normas ISO 9000 y los premios de calidad se adquieren más por publicidad que por los beneficios demostrados.

La idea de que puede asegurarse la calidad con la certificación y la acreditación de las organizaciones y, por tal hecho, es posible competir en los mercados globales, es totalmente errónea.

La gerencia de procesos, como ya se mencionó, tuvo su origen en el movimiento de calidad. Surge como una respuesta a la necesidad de cambiar la administración con enfoque en el producto, por una administración con enfoque al cliente.

En el sistema de salud y específicamente en enfermería, la práctica tradicional se orienta al producto, la exigencia en el trabajo es, por ello, aumentar la cantidad.

Es frecuente encontrar en los centros médicos una fuerte influencia por aumentar la productividad, dicho aumento se refleja en las actividades diarias del equipo de salud. Por lo que respecta a las actividades de las enfermeras, muchas de éstas son influidas en ese sentido. Por ejemplo, en el cumplimiento de las rutinas del servicio, que son obligatorias. Para cumplir con las rutinas es necesario un sistema de trabajo de tipo funcional, lo importante es cubrir todas las rutinas, la calidad con que se realizan no es prioritaria.

Las desventajas de un trabajo con enfoque en el producto son variadas. En los servicios de enfermería, las desventajas que se observan con mayor frecuencia son:

1. **Atención parcial de enfermería.** Cuando el propósito es de cantidad, la atención de enfermería es parcial debido a la importancia de lograr más resultados. La satisfacción y las expectativas del paciente son secundarias, las rutinas de trabajo son prioritarias, dicha situación hace que el trabajo de enfermería se ejecute en forma mecánica.
2. **Trabajo dependiente.** Como el trabajo depende de la cantidad, el horario es insuficiente para la práctica de otras funciones, como por ejemplo: toma de decisiones, investigar, crear, innovar, etcétera.
3. **Procesos no identificados.** Los procesos de enfermería se interrelacionan y son interdependientes del sistema de atención médica, sin embargo, se cuenta con procesos únicos y específicos para los servicios de enfermería. Para controlar la calidad es indispensable identificar los procesos. El trabajo con enfoque en el producto descuida la identificación del proceso porque su prioridad es el producto. Por tanto, una atención de enfermería que no tiene identificados los procesos es otra desventaja importante, ya que no se puede controlar la calidad.
4. **Servicios que no se documentan.** Una atención de enfermería que no se documenta es una desventaja que impide conocer las causas de las desviaciones y por lo mismo, no se puede programar la mejora.
5. **Trabajo fragmentado.** Como no se trabaja en equipo multidisciplinario, cada profesional es responsable por su trabajo, el resultado es que la atención médica se ofrece por fragmentos, lo cual es una seria desventaja.
6. **Trabajo no reconocido.** El enfoque hacia el producto tiene como característica que no permite reconocer el valor individual del trabajo. El profesional del equipo de salud que se esfuerza, que intenta cumplir las expectativas de sus pacientes y que satisface los requerimientos, termina su jornada de trabajo y su salario es igual al de que aquellos que no lo hacen.
7. **Dificultad para determinar responsabilidad.** El trabajo que se ejecuta en cantidad, se valora por el producto, lo cual impide identificar a los responsables de cada proceso y el grado de responsabilidad que tienen las interdependencias.

No deja de sorprender que para cambiar el sistema de trabajo en los servicios de enfermería, fue necesario que se produjeran cambios significativos en la administración de las empresas o instituciones, que se desarrollaran los conceptos del modelo de calidad, que la administración pública introdujera cambios al sistema de salud y que se produjera todo esto por un proceso de globalización que involucra a todos.

a. Concepto y evolución del proceso

La enfermería de procesos implica tener claros los conceptos relativos al tema, por tal motivo explicamos los términos empleados en el texto.

En **forma amplia**, se entiende al proceso como una serie de pasos a seguir para lograr un objetivo.

En **forma estricta**, y desde el punto de vista de procesos gerenciales, el proceso es el conjunto de actividades, que se realizan al transformar los insumos, agregando valor al transformar, y que se manifiesta cuando se entregan productos o servicios que se convierten en las salidas del proceso.

En su forma más sencilla, el proceso es un conjunto de actividades que toman unas entradas, le añaden valor y entregan unas salidas. Este concepto fue desarrollado en Estados Unidos en las primeras cuatro décadas del siglo XX.[1]

La teoría de sistemas define el proceso como: un sistema interrelacionado de entradas, que entregan unas salidas a unos clientes que lo demandan, transformando insumos a productos, y agregando valor al transformar.[2]

Un proceso puede ser operativo con procesos más pequeños conocidos o designados como subprocesos. En una organización un proceso involucra a más de un departamento.

Evolución

La gerencia de procesos tiene su origen en el movimiento de calidad. Es hasta los albores del siglo XX que se tenía el enfoque hacia el producto, debido a las influencias de la administración clásica y neoclásica.

El enfoque científico fue pionero en el mejoramiento de la productividad y fue difundido ampliamente, su principal exponente fue Taylor.

En Japón, el reconocimiento de la calidad que se construye en el proceso se produce en los años 1900 a 1940.

Shewart (estadístico norteamericano) propone el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), y Deming, discípulo de Shewart, lo difunde y se le conoce erróneamente como ciclo Deming.

Actualmente el concepto ha evolucionado hacia el ciclo PEEA (planear, ejecutar, estudiar y actuar). La evolución del concepto lleva a identificar dos fases:

1. Fase de control de procesos.
2. Fase de mejoramiento de procesos.

Es importante reconocer que las organizaciones japonesas fueron quienes mejor aplicaron las enseñanzas de tres reconocidos profesores norteamericanos: Juran, Deming, Drucker. Con ello se fundamenta el paradigma de "calidad total".

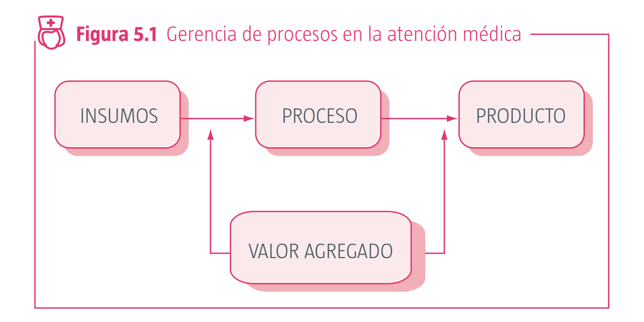
La teoría de la calidad en la administración utiliza como elemento indispensable la gerencia de procesos. Por otra parte, el mejoramiento de los procesos tiene relevancia fundamental.

En la evolución y desarrollo de los procesos gerenciales se tienen valiosas aportaciones, por ejemplo, las sugerencias del especialista japonés Masaki Imai, quien propone para la mejora de los procesos un incremento gradual y constante. Juran, por su parte, propone un cambio drástico para mejorar los procesos, y que se convierte en la parte básica de la reingeniería.

Con las organizaciones internacionales y los acuerdos comerciales entre países, actualmente se promueve en las organizaciones que producen bienes o servicios, el enfoque de procesos. Es de hacer notar que primero se le llamó gerencia de procesos y posteriormente se aborda el concepto de procesos gerenciales.

Los procesos tienden a desarrollarse en el sentido de **agregar valor** a los insumos para mayor satisfacción del cliente.

Figura 5.1 Gerencia de procesos en la atención médica



En cualquier empresa encontramos de forma patente al menos dos tipos de proceso, los que son procesos sustantivos o procesos clave y aquellos procesos que apoyan o sirven de soporte.

La administración de procesos consiste en identificar, definir, determinar las interrelaciones, optimizar, operar y mejorar los procesos de la organización. La administración de procesos busca la administración integral y dinámica a través de actividades que agregan valor a los clientes.

Los procesos en la estructura de organización que fueron motivo de estudio en la teoría de la administración, son actualmente motivo de análisis porque finalmente se

[1] Mariño Navarrete. *Op. cit.* p. 2.

[2] *Ídem.* p. 4.

reconoce a los procesos como las unidades elementales de las organizaciones.

La administración de procesos sin embargo, no es tarea fácil, porque a lo largo de la etapa evolutiva de la administración se han desarrollado verdaderos obstáculos para aplicarla entre ellos: Los departamentos y su autonomía, las jerarquías, la burocracia, la falta de comunicación y la súper especialización, dichos obstáculos se han convertido en sólidas barreras que impiden el flujo de los procesos y de las actividades para agregar valor.

El resultado de la administración clásica es que la organización disminuye su capacidad como sistema total, en consecuencia, disminuye su capacidad para responder a las demandas de sus clientes y del medio ambiente en que se encuentra.

La cultura empresarial está cambiando, se orienta a obtener resultados como producto de un control y mejora de los procesos, se enfatiza la importancia de responsabilizar a las personas por el resultado total y no por fragmentos. El interés se concentra en entregar bienes y/o servicios que agreguen valor a los ojos de los clientes.

Dentro del movimiento de calidad, se conceptúa a la organización como un conjunto de procesos que generan un bien o servicio de valor para el cliente.

Otro elemento importante de la administración de calidad es la evaluación de los procesos, ésta se produce en función de la evaluación del cliente externo e interno. Se busca la satisfacción del cliente.

Otro factor que se cuida es **escuchar la voz** del cliente, lo que significa la necesidad de encontrar la razón de todos y cada uno de los procesos, ya que si algún proceso no tiene clientes, por inferencia no tiene razón de ser.

El paradigma de calidad total establece otro elemento importante, es el **aprendizaje de las experiencias** de otras organizaciones consideradas líderes en el gusto del público. Se le asignó el nombre de **Benchmarking**, que es la comparación competitiva o escuchar la voz de los mejores procesos.

Entre los empresarios exitosos existe el consenso de que un desempeño que busca la excelencia, invariablemente practica la gerencia de procesos.

Aplicar la gerencia de procesos implica un cambio de paradigma administrativo, y la aplicación de un principio fundamental en el desempeño organizacional.

La gerencia de procesos se fundamenta en la misión, la visión y los principios y valores que la organización ha establecido. Es indispensable identificar los procesos con toda claridad, pues para medir es necesario establecer parámetros y basarse en hechos.

La aplicación de una metodología científica en la gerencia de procesos es vital para establecer un modelo gerencial, así como las estrategias. Además señalaremos las características de los equipos de proceso, el consejo o el comité de calidad.

Uno de los aspectos más destacados de la gerencia de procesos es la descripción clara de los diversos procesos que se realizan en la organización.

2. Los procesos y la serie de normas ISO 9000-2000

a. Antecedentes

Los antecedentes más cercanos de la aplicación de normas de carácter mundial que se pueden identificar son las consecuencias de la Segunda Guerra Mundial, entre ellas, las que apoyaron y obligaron a los países a formar organizaciones internacionales en el plano de las relaciones, sobre todo en lo que a comercio se refiere.

Un factor desencadenante para la aplicación de normas internacionales, es la complejidad de los productos y procesos debido a los avances de la ciencia y la tecnología. El intercambio de productos y servicios obliga también a la necesidad de especificar normas de calidad en algunos países entre los que se cuentan como pioneros, Inglaterra y Canadá, entre otros.

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO), cuya Sede está en Ginebra, Suiza, está integrada por 134 países.

La mayoría de los países miembros han adoptado las normas ISO de la serie 9000 como normas nacionales.

El objetivo de la organización para el control y uniformidad de estándares de calidad (ISO), es:

Promover el desarrollo de normas de aplicación común en todo el mundo para facilitar la comercialización de bienes y servicios entre países.

Es en 1986 cuando se completa la primera edición de la serie 9000 (9000-9004), se publica en 1987.

Para 1994 se edita la primera revisión y en el año 2000, la segunda. La tercera edición ISO 9000-2005 anula y reemplaza la segunda edición.

La ISO es una organización internacional de normalización integrada como una federación mundial de organismos nacionales de normalización.

Como normas básicas tenemos la norma española UNE-EN ISO 9000, elaborada por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). Y la norma europea EN-ISO 9000 del Centro de Gestión (CEN).

Los estándares ISO 9000 son un conjunto de normas para establecer un sistema de gestión de la calidad.

Como características de la ISO 9000 se tiene que: son normas generales, se aplican a cualquier tipo de empresa, establecen elementos mínimos y se integran de la siguiente forma:

- ISO 9000. Se establecen los fundamentos y la terminología.
- ISO 9001. Integra los requisitos que deben llenarse para gestionar la calidad.
- ISO 9004. Recomendaciones para la mejora del desempeño.
- ISO 19011. En las cuales se orienta para la auditoría a sistemas de gestión de la calidad.

b. Terminología básica utilizada en la gerencia de procesos

La terminología empleada en la gerencia de procesos es básicamente la misma que se utiliza en el paradigma de calidad. Las organizaciones mundiales han precisado los conceptos y definiciones con el propósito de clarificar la comunicación a nivel internacional.[3]

Calidad. Se define como el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Requisito. El requisito es la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita y obligatoria.

Clase. La clase es la categoría o rango dado a diferentes requisitos de la calidad para productos, procesos o sistemas que tienen el mismo uso funcional.

Capacidad. La capacidad en relación con la organización es "la aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple con los requisitos para ese producto".

Satisfacción del cliente. Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido los requisitos y sus expectativas.

Producto. Es el resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Puede ser objetivo o subjetivo, interno y ofertado al cliente externo, es el resultado de un proceso.

Proceso. Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan para transformar entradas en salidas.

Competencia. Es la aptitud de una persona que es demostrada para aplicar conocimientos o habilidades.

Servicio. Son las actividades de la organización que se sujetan a un proceso para transformar los insumos y agregar valor al entregarse al cliente.

Sistema. Conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que operan juntos para lograr un objetivo.

Sistema de gestión. Es el sistema que se utiliza para establecer las políticas y estrategias para lograr los objetivos.

Sistema de gestión de la calidad. Es el sistema que se utiliza para dirigir una organización orientada a la calidad.

Política de calidad. Son las guías generales o intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad y que son establecidas por la dirección de nivel estratégico.

Planificación de calidad. Es una parte de la gestión de calidad, determina los objetivos de la calidad y los procesos operativos necesarios, así como los recursos.

Control de calidad. Es una parte de la gestión de calidad para el cumplimiento de los requisitos de calidad.

Mejora de la calidad. Igual que la anterior, es una parte de la gestión de calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de calidad.

Mejora continua. Es una actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos.

Eficacia. Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados previstos.

Eficiencia. Es una relación entre el resultado alcanzado y los objetivos propuestos con los recursos asignados.

Organización. Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, jerarquías y relaciones.

Estructura de organización. Es la forma en que se disponen las responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.

Infraestructura. Es el sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.

Ambiente de trabajo. Es el conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

[3] Los diferentes manuales de calidad que se manejan a nivel internacional como son: la AENOR con su Manual de normas UNE o las organizaciones Europeas con el CEN que es el Comité Europeo para la Normalización, han definido los términos y traducido a los idiomas pertinentes.

Procedimiento. Es la forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso. Puede ser documentado o no.

Característica. Es el rasgo diferenciador. Puede ser inherente o asignada, cualitativa o cuantitativa, física o sensorial, de comportamiento, ergonómica, funcional.

Característica de calidad. Es el rasgo inherente a un producto, proceso, o sistema, relacionada con un requisito.

Seguridad de funcionamiento. Es el conjunto de propiedades utilizadas para describir la disponibilidad y los factores que la influyen, confiabilidad, capacidad de mantenimiento y mantenimiento de apoyo.

Trazabilidad. Es la capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que esté bajo su consideración.

Conformidad. Se refiere al cumplimiento de un requisito.

Defecto. Incumplimiento de un requisito.

Acción preventiva. Acción tomada para eliminar la causa de no conformidad. Puede ser potencial o una situación indeseable.

Acción correctiva. Acción tomada para eliminar una de no conformidad.

Reproceso. Acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla los requisitos.

Reclasificación. Variación de la clase de un producto no conforme para que cumpla los requisitos.

Permiso de desviación. Autorización para desviarse de los requisitos especificados antes de su realización.

Evidencia objetiva. Datos que respaldan la existencia o veracidad de algo.

Verificación. Confirmación mediante la evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados.

Proceso de calificación. Proceso para demostrar la capacidad para cumplir los requisitos especificados.

Revisión. Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar objetivos.

Auditoría. Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencia y evaluarla de manera objetiva para determinar el grado en que se cumplen los criterios de la auditoría, conjunto de políticas y procedimientos o requisitos.

Evidencias de la auditoría. Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes y verificables.

Auditor. Persona con atributos demostrados y competencia para llevar a cabo una auditoría.

Experto técnico. Persona que aporta conocimientos o experiencia específicos al equipo auditor.

Confirmación metrológica. Conjunto de operaciones necesarios para asegurar que el equipo de medición cumple con los requisitos para su uso previsto.

c. Principios de la gestión de la calidad

La Federación de la ISO ha identificado ocho principios de la gestión de calidad que son:[4]

1. Enfoque al cliente.
2. Liderazgo.
3. Participación del personal.
4. Enfoque basado en procesos.
5. Enfoque de sistemas para la gestión.
6. Mejora continua.
7. Toma de decisiones basada en hechos.
8. Organización y proveedores con relaciones mutuamente benéficas.

1. Enfoque al cliente

Una de las cuestiones principales del modelo de calidad y de la gerencia de procesos, es enfatizar la verdad de que "las organizaciones dependen de sus clientes" y por lo tanto, si deseamos permanecer debemos comprender sus necesidades, anticiparnos a sus necesidades futuras y satisfacer sus requisitos y exceder sus expectativas.

Gestionar la calidad es, de acuerdo con este enfoque, asegurar el equilibrio entre el cliente y las partes interesadas, medir la satisfacción de los clientes y actuar con base en hechos.

Asegurar la relación con los clientes y mantener la lealtad hacia la organización es tarea de todos.

Las partes interesadas en el enfoque al cliente son: el cliente interno, quien recibe el producto o servicio dentro de un proceso determinado, el cliente externo, que son todas aquellas personas que reciben un producto o servicio pero

[4] AENOR. Sistemas de Gestión de Calidad. AENOR ediciones, España, 2006.

están fuera del proceso que los realiza, el proveedor, que es la persona u organización que proporciona un producto.

2. Liderazgo

El liderazgo en un sistema de gestión de la calidad, tiene como principal función: crear y mantener un ambiente en el que los trabajadores se involucren totalmente con la consecución de los fines de la organización; para ello es necesario crear y mantener valores compartidos, modelos éticos de comportamiento en todos los niveles de responsabilidad. También el líder proporciona la información y formación necesaria para inspirar el compromiso con la organización.

Se requiere un liderazgo cuya base sea la confianza, para orientar, para facultar, para alinear.

Como requisitos que pueden integrarse a un nuevo perfil del líder se tienen los siguientes:

- Confía en sus colaboradores.
- Fomenta el trabajo de equipo.
- Es experto en su especialidad.
- Forma a través de la delegación y da facultad.
- Retroalimenta y da reconocimiento.
- Tiene visión global y soltura.
- Sirve de guía y tolera la incertidumbre.
- Reconoce y apoya la necesidad de sus colaboradores de integrar el trabajo.
- Predica con el ejemplo.

Como acciones del líder se enfatizan:

1. La creación de valores.
2. El establecimiento de retos y de la calidad.
3. El compromiso y la participación.
4. La formación de estrategias.
5. El establecimiento de sistemas y métodos para lograr objetivos de calidad.

Se supone a la alta dirección con la capacidad para establecer y promover políticas y objetivos de calidad, asegurar el enfoque al cliente, la implantación de procesos, la actualización del sistema de gestión, la disponibilidad de recursos y la mejora continua.

3. Participación del personal

El personal es la esencia de la organización, su total entrega hace posible el desarrollo de sus capacidades y compartir su experiencia e información. El compromiso que asume el personal es lo que logra la motivación, la innovación y la creatividad.

En otras palabras, se requiere personal comprometido, conocedor, informado, creativo y eficaz. Como parte de su formación, se incluyen la educación y entrenamiento continuo, el aprender a solucionar problemas y participar en la toma de decisiones que afecten a los clientes.

El aprender a SER, a HACER y a APRENDER, se manifiesta en la búsqueda de oportunidades para aumentar sus competencias, conocimientos y experiencias.

Cuando el personal se siente integrado con su organización, comprende la importancia de su contribución y de su trabajo y con ello, identifica también sus limitaciones, lo cual le permite buscar soluciones.

4. Enfoque basado en procesos

Cuando se aplica la teoría sistémica se entiende la importancia de tomar un enfoque holístico e integral en todas las actividades de la organización. Los resultados deseados se alcanzan mejor y más eficientemente si se gestionan como un proceso, que si se trabajan en forma aislada e individual.

La administración que trabaja por áreas, departamentos o funciones, es un claro ejemplo de un trabajo aislado e individual en el cual cada trabajador, según su especialidad, se esfuerza por hacer su trabajo; sin embargo, muchas ocasiones no se alcanzan los resultados deseados, porque en algún momento del proceso "que no se conoce", algunos departamentos, áreas o divisiones fallan.

Definir el proceso es imperativo, delimitar responsabilidades también lo es; pero identificar las fases del proceso, medir la capacidad y las actividades clave, evaluar riesgos y consecuencias de las acciones en los clientes y partes interesadas e identificar los clientes, es vital.

Algunas características de los procesos pueden ser:

1. Otorgan valor.
2. Documentados.
3. Secuenciales.
4. Establecer medidas.
5. Predecibles.
6. Interdependientes.
7. Sustantivos y de apoyo.

5. Enfoque de sistemas para la gestión

El enfoque sistémico establece la importancia de aplicar las cinco variables de estudio de la administración: sistema de organización, productividad, división del trabajo, ambiente y tecnología.

El sistema de organización en el modelo sistémico no es la estructura formal, sino el continuo entre las entradas, el proceso y el producto.

La productividad se entiende como hacer las cosas bien desde un principio, y como el compromiso con la organización para la creatividad, innovación y mejora continua.

La división del trabajo implica la interdependencia de los procesos, las interrelaciones y el trabajo en equipo.

El ambiente se explica desde el punto de vista de los clientes tanto internos como externos.

La tecnología se concibe como la aplicación de métodos apropiados.

El enfoque de sistemas significa comprender las interdependencias existentes en los procesos del sistema, lo que posibilita definir las actividades específicas de los integrantes de la organización.

Por otra parte, para mejorar el sistema es necesario realizar mediciones, las cuales serán posibles en la medida en que se describan las relaciones e interdependencias.

Lo más destacado del enfoque de sistemas en la gerencia de procesos, es reconocer que las funciones y actividades de todo el personal son interdependientes y están en estrecha relación. Mientras más rápido se describan las interrelaciones e interdependencias, será más ágil un cambio en la organización.

6. Mejora continua

El desempeño de la organización vista como un todo, debe ser un objetivo permanente. Si es posible lograr que cada una de las personas que integran la organización sientan como objetivo la mejora continua, de productos, procesos y sistemas, será posible definir los criterios de mejora, y la detección de áreas que lo requieren. No debemos olvidar que el modelo de calidad parte de la premisa de que: "nadie conoce mejor el trabajo como aquel que lo desempeña".

7. Toma de decisiones basada en hechos

Para tomar decisiones eficaces, la base es el análisis de datos y la información así obtenida, asegura su validez. Los datos tienen que ser accesibles a todos los niveles, ya que de no ser así, será imposible su análisis.

Todos los procesos tienen que ser documentados con el propósito de obtener información confiable sobre el avance y logro de metas.

8. Organización y proveedores con relaciones mutuamente benéficas

Si logramos comprender que las organizaciones y los proveedores son interdependientes, establecer relaciones mutuamente beneficiosas será una meta, ya que sólo así se puede aumentar la capacidad de ambos para crear valor.

Para establecer relaciones positivas de la organización con sus proveedores, es importante seleccionar e identificar los proveedores clave. Comunicarse en forma clara y abierta, establecer actividades conjuntas de mejora para comprender las necesidades de los clientes.

3. Gerencia de procesos en enfermería

a. Generalidades de los procesos en la atención médica

Para ubicar la gerencia de procesos en enfermería, es necesario describir la gerencia de procesos de la atención médica, ya que es aquí donde se desarrollan las acciones de enfermería.

El sistema de salud establece su misión, su visión y sus valores en documentos de carácter normativo.

El departamento de enfermería forma parte de las instituciones médicas y, por lo mismo, del sistema de salud. De acuerdo con lo anterior, la misión, visión y valores del sistema de salud, lo son también del departamento.

En el proceso de atención médica, las entradas se transforman en salidas, agregando valor al transformar los insumos, a través de la interacción del conjunto sistémico.

El punto de partida de cualquier proceso gerencial es definir claramente quiénes son los clientes y cuáles son sus necesidades, expectativas y requerimientos que deben ser entregados por las salidas que produce el proceso.

En el sistema de salud y en la atención médica, el cliente del sistema de seguridad social son los derechohabientes. En las instituciones de población abierta, los clientes son todas aquellas personas que solicitan el servicio. Los clientes de la atención médica son personas tanto sanas como personas enfermas.

Los usuarios del sistema de salud y a quien van destinados los resultados o productos del sistema, no son los únicos clientes de la atención médica, es decir, no son los únicos clientes involucrados en un modelo de administración por procesos.

Los clientes del sistema de salud son todos aquellos que se ven afectados por el resultado de las diversas actividades.

En todas las organizaciones humanas podemos distinguir dos tipos de clientes: clientes externos y clientes internos. Tanto unos como otros tienen necesidades que deben ser atendidas y clarificadas.

En la atención de enfermería institucional, los clientes externos son todos aquellos que requieren de atención de enfermería y que son captados por el sistema de salud, los clientes internos son todos aquellos que se ven afectados por las actividades de la enfermera.

Además de identificar al cliente, es indispensable saber qué es lo que éste desea; en el caso del departamento de enfermería, se debe verificar cuáles son las expectativas de nuestros pacientes y cuál es el trato que desea, cuáles son las expectativas de los miembros del equipo de salud y cuáles son las necesidades que se deben satisfacer para cumplir con los requerimientos del cliente.

Para satisfacer al cliente directo, la experiencia y la intuición de la enfermera es invaluable, si además complementamos la información con la opinión del paciente, con seguridad podrá satisfacer al cliente.

El departamento de enfermería que se administra con un paradigma de calidad, adopta el enfoque al cliente como el inicio de todo proceso. Como valores del servicio se tienen: el bienestar del cliente, el compromiso y la honestidad.

El cliente interno es más complejo para definir, porque el servicio de enfermería integra las acciones del equipo de salud. Se hace necesario reflexionar sobre la naturaleza del trabajo de enfermería, al revisar las actividades puede advertirse que el equipo de salud se convierte en proveedor, procesador y cliente.

Cuando las necesidades de los clientes internos no están satisfechas, es difícil satisfacer las necesidades de los clientes externos.

b. Los proveedores

- Los proveedores son parte intrínseca del proceso, pueden ser externos e internos.
- Los **proveedores externos** son todos aquellos que entregan suministros, materia prima, insumos, recursos, etcétera.
- **Los proveedores internos** son aquellos que entregan igualmente suministros, pero se diferencian de los proveedores externos en que éstos no pertenecen a la organización y los internos forman parte de la organización.

¿Cómo se puede ser un proveedor interno?

En enfermería, el médico es proveedor de la atención de enfermería porque determina cuál es el tratamiento terapéutico a seguir; pero al mismo tiempo, la enfermera es proveedor del médico, porque suministra la atención que el médico demanda. La CEYE es proveedora de recursos de material, equipo e instrumental en forma interna, etcétera.

La administración de procesos en el sistema institucional determina que el médico es proveedor de la enfermera, y por tanto, su cliente, pero el médico también es cliente de la enfermera, ya que ella provee la atención de enfermería que solicita.

En forma general:

- los proveedores externos son las entradas al proceso en la institución
- los proveedores internos son las entradas al proceso de transformación

En el caso de la atención médica, los proveedores pertenecen al sistema de salud. Los proveedores en el sistema de salud en México se integran por instituciones de seguridad social, instituciones de población abierta y el sector privado.

Las instituciones de seguridad social son: el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (ISSSTE) y Petróleos Mexicanos (PEMEX); prestando servicios únicamente a sus derechohabientes.

Las instituciones de población abierta son: la Secretaría de Salud, los Servicios Estatales de Salud (SESA), el programa IMSS-Oportunidades que presta servicios a la población que no tiene seguridad social, y el sector privado que presta servicios a las personas con capacidad de pago.

1. Las entradas al proceso

Las entradas al proceso de la atención médica son las organizaciones que proporcionan insumos necesarios para la atención médica, ya sea de tipo asistencial como sanitaria.

Se incluyen como entradas al proceso tanto los proveedores del sistema como aquellos con los cuales se relaciona la organización para obtener insumos; como por ejemplo: los laboratorios, las industrias farmacéuticas, otros centros de trabajo.

Para los recursos humanos están las universidades, las escuelas de educación técnica, educación media superior y superior, etcétera.

2. El producto

El producto es al mismo tiempo la salida del proceso. La salida o producto en la atención médica puede ser objetiva, como el alta del paciente por curación de una enfermedad, o puede ser un producto o salida subjetiva, como el aprendizaje que obtiene el paciente para el auto-cuidado de la salud.

El producto, en la práctica de enfermería, es la satisfacción de necesidades del cliente, en relación con la atención de enfermería que demanda.

Cuadro 5.1

Sistema de salud		
ENTRADA	PROCESO	PRODUCTO
• Proveedores • Insumo	• Atención médica	• Prevención, curación, rehabilitación • Docencia • Investigación

c. Factores a considerar en el proceso de atención médica

En la atención médica es importante considerar al menos los siguientes factores:

- **Tipo de gerencia.** El análisis debe considerar el tipo o estilo de liderazgo que se realiza en la organización, en este caso el sistema de salud.
- **Métodos de trabajo.** Cuál es la forma de proporcionar la atención médica, cuáles son las políticas de la institución, las normas, los reglamentos, los procedimientos, los estándares, las instrucciones, etcétera.
- **Los recursos humanos.** Se considera factor vital para aplicar un modelo de calidad. Conviene saber si la institución cuenta con recursos humanos que son: personas expertas, con conocimientos, de mentalidad abierta y dispuestas al cambio, o por el contrario, son personas sin conocimientos, de mentalidad cerrada, que rechazan los cambios, sin motivación para lograr la excelencia o sin incentivos.
- **Medio ambiente.** En las instituciones de salud, el ambiente al interior de la organización incluye los aspectos ergonómicos y de riesgo profesional, así como las instalaciones. En relación con el proceso comprende los aspectos de tipo manual y el equipo, que con frecuencia es obsoleto, insuficiente o nulo. Son aspectos que pueden influir mucho en el tipo de atención médica que se presta al paciente, por ejemplo, quién no ha escuchado de lo incómodos que se sienten los pacientes con las batas de hospital.
- **Material, equipo e instrumental.** Se debe analizar si son adecuados el suministro, las cantidades, la existencia en almacén, la calidad y las reservas en los servicios.
- **Presupuesto.** Es importante revisar cómo se programa el presupuesto, cómo se ejerce, qué tan adecuado es, cómo puede optimizarse.
- **Medición de resultados.** Para medir se requiere saber cuál sistema se utiliza para medir los resultados, si se toma en cuenta al cliente, y cómo se mide la eficiencia del proceso.

Todo trabajo que se realice se considera un proceso; por lo mismo, los responsables de ese trabajo tienen el deber de aplicar la gerencia de procesos, a la cual es inherente la gestión, la identificación y la mejora del proceso.

La mayor parte de las enfermeras laboran en instituciones del sistema de salud; la concentración de recursos humanos de enfermería en las zonas urbanas y en los centros hospitalarios indica que la gerencia de procesos en enfermería se practica en los hospitales. Sin embargo, puede aplicarse también en clínicas, centros de salud y establecimientos diversos que ofrezcan atención de enfermería.

En los centros hospitalarios, la gestión de procesos en enfermería se inicia con el estudio de las características, funciones, clasificación, organización, y especialmente al departamento de enfermería.

d. Identificación y clasificación de procesos en la atención de enfermería

Las organizaciones de salud se integran por procesos, los procesos se manifiestan en las actividades normales. Sin embargo, el sistema de salud en México no trabaja por procesos, por ello, las actividades se encuentran fragmentadas y escondidas detrás de sus estructuras organizacionales.

Para identificar y clasificar los procesos en los servicios de enfermería, es importante entender y comprender los procesos de las instituciones de salud y del mismo sistema.

Las declaraciones sobre la misión y la visión del sistema de salud permiten identificar sus procesos. Se encuentra especial dificultad en aquellas instituciones de

salud que expresan su misión en forma de objetivos, políticas o estrategias.

Para identificar los procesos en la atención de enfermería, es necesario identificar los procesos de la institución y posteriormente identificar los procesos de la atención médica y dentro de éstos, los de enfermería.

Los procesos misionales se identifican al describir la misión. Los procesos visionarios se identifican cuando se describe la visión del futuro. En los programas y planes de las instituciones se contemplan ambos aspectos: misión y visión.

• Misión del sistema de salud

Según el programa nacional de salud, la misión del sistema de salud, es: "contribuir a un desarrollo humano justo, incluyente y sustentable, mediante la promoción de la salud como objetivo social compartido y el acceso universal a servicios integrales y de alta calidad que satisfagan las necesidades y respondan a las expectativas de la población, al tiempo que ofrecen oportunidades de avance profesional a los prestadores, en el marco de un financiamiento equitativo, un uso honesto, transparente y eficiente de los recursos, y una amplia participación ciudadana".[5]

• Visión del sistema de salud

En la visión que se describe, se prevé un sistema de salud universal, equitativo, solidario, plural, eficiente, de alta calidad, anticipatorio, descentralizado, participativo y vinculado al desarrollo.[6] Dicha visión proyecta que en el año 2025 todo mexicano tendrá acceso a un seguro de salud, independientemente de su capacidad de pago, su nivel de riesgo o su filiación laboral.

Como características de la visión de salud y que son sumamente interesantes, tenemos las siguientes:

- Atención a grupos vulnerables.
- Servicios garantizados con contribuciones que serán proporcionales a la capacidad de pago.
- Oferta plural (en el primer nivel podrá elegir al prestador).
- Atención a prioridades y optimización de recursos.
- Alta calidad técnica (con evidencias científicas).
- Ambientes dignos.
- Anticiparse a necesidades de salud.
- Descentralización (con base en un federalismo cooperativo).
- Involucrar al cliente en las decisiones.
- Vinculación con otros sectores.
- Excelencia.
- Cobertura universal.

Podemos notar en las declaraciones insertas en los programas de la Secretaría de Salud un cambio manifiesto, es una realidad que al menos en lo que a planificación se refiere, el sistema de salud incorpora un nuevo paradigma administrativo.

Las políticas internacionales ciertamente influyen en la forma de administrar las organizaciones públicas. El diagnóstico de salud reconoce los problemas que dañan o afectan a la población y como consecuencia se buscan nuevas líneas de acción.

• Valores y principios del sistema de salud

Los valores y principios del sistema de salud se incluyen en los programas. Cabe señalar que la salud es un derecho y como tal, está protegido por la Constitución Política, eso hace que los valores que se integran a los programas gubernamentales sean los mismos que se consagran en la Carta Magna. De igual forma, se adoptan los principios de igualdad, democracia, justicia y libertad.

La justicia en el sistema de salud se representa por la garantía de dar servicio y seguridad en la atención que necesita.

La igualdad en el trato obliga a la búsqueda de sistemas o medidas para que las personas puedan elegir de manera informada lo que más les conviene.

La democracia implica instrumentar los mecanismos para asegurar la participación de los usuarios en la toma de decisiones.

La libertad se maneja en la responsabilidad que los usuarios tienen para cuidar su salud.

Los tres principios rectores del sistema de salud se manifiestan como ciudadanía, solidaridad y pluralismo.

- Ciudadanía. La salud es derecho de todos los ciudadanos mexicanos. La protección de la salud será un derecho social.
- Solidaridad. Responsabilidad compartida, los organismos con más recursos apoyarán a los que menos tienen.
- Pluralismo. La participación de todas las organizaciones de salud como opciones para los usuarios en una competencia sana.

[5] Secretaría de Salud. Programa nacional de salud 2001-2006. México, 2007.

[6] *Idem.*

La protección de la salud de los mexicanos

La razón de ser de cualquier sistema de salud es "proteger la salud", dicha protección se realizará con calidad. La declaración del gobierno a través de la Secretaría de Salud obliga a las instituciones dependientes del sistema, a practicar la calidad.

Trato digno y respetuoso

Los derechos humanos de todas las personas que por necesidades de **salud** ingresan al sistema, deben ser practicados ofreciendo a los clientes un trato digno y respetuoso, cuyas características a su vez se describen como:

El **trato respetuoso** implica considerar a las personas de acuerdo a sus características individuales y conforme a los derechos humanos. Requiere de conductas positivas y amables por parte de todos los involucrados en la atención médica del sistema de salud.

Un **trato digno** requiere de informar al paciente o a quien proporcione la atención médica todo lo relacionado con el proceso. Supone también de un interés manifiesto en la persona, en sus mensajes, sensaciones y sentimientos.

Autonomía del paciente

Como ser humano, el usuario del sistema de salud tiene el derecho y el deber de participar activamente en el proceso de su atención. El sistema de salud con calidad, reconoce al cliente como participante activo tanto en el proceso de su atención, como en la toma de decisiones con respecto a su salud.

e. Los procesos de la atención médica

En un sistema de salud con calidad, la atención médica se fundamenta en los procesos, los cuales deben agregar valor al transformar los insumos. Los procesos con valor agregado se convierten en productos con calidad.

La gerencia de procesos en la atención médica, enfatiza la importancia de responsabilizar a las personas por el resultado total y no por fragmentos. El interés se concentra en entregar bienes y/o servicios que agreguen valor a los ojos de los clientes.

En la misión del sistema de salud se establecen los procesos que se derivan de las funciones sustantivas, son procesos básicos.

▶ *Procesos básicos:*

- Protección de la salud.
- Liderazgo.
- Enfoque al cliente.
- Estandarización.
- Mejora continua.
- Gerencia de procesos.
- Tecnología e informática.
- Calidad total.

Además de los procesos relacionados con la misión, mismos que emergen del diagnóstico situacional, se precisan los procesos con visión del futuro, sólo que se construyen en el presente.

▶ *Procesos relacionados con la visión*

- Cambio de paradigmas.
- Educación y cultura de calidad.
- Diseño organizacional funcional.
- Motivadores.
- Rendición de cuentas.
- Racionalización de recursos.
- Oír la voz de los mejores.
- Mercadeo.

f. La participación de enfermería en los procesos de la atención médica

Una vez determinados los procesos misionales y visionarios, que son el punto de partida para la gerencia de procesos, se continúa con otro paso importante, que es: identificar y clasificar los procesos organizacionales y funcionales para ubicar la participación de enfermería.

Procesos organizacionales

Los procesos relativos a la estructura de organización implican definir el trabajo en equipo, es decir, las relaciones de interdependencia que se producen al ejecutar un proceso de transformación de insumos, y que son vitales para el éxito de la organización.

Proceso organizacional de la atención médica

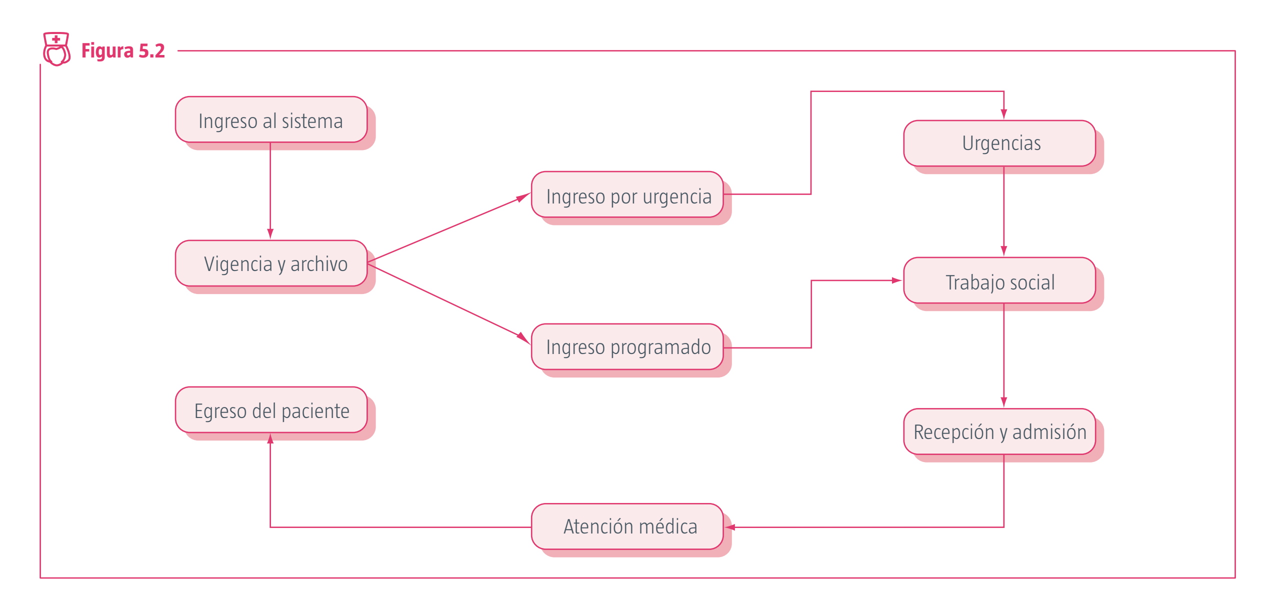
En forma general, un proceso de la atención médica en el sistema de salud puede ejemplificarse con los siguientes elementos:

- **El usuario.** Es todo aquel que demanda la atención médica, pueden ser individuos, grupos organizados, comunidades, familias, etcétera.
- **El sistema de atención médica.** Se integra con las instituciones sanitarias o asistenciales que proporcionan servicios de promoción de la salud, protección específica, tratamiento oportuno, curación de enfermedades, rehabilitación, investigación en salud y enseñanza clínica.
- **El resultado.** Se convierte en el producto de los procesos y son las salidas del sistema.

  Es el servicio que se ofrece al usuario.

Presentamos a continuación un ejemplo gráfico de un proceso organizacional de la atención médica que pueda aplicarse en un hospital referente al ingreso de un paciente:

Figura 5.2



▶ *Descripción del proceso*

El proceso de la atención médica que se presenta, se hace considerando el funcionamiento actual de los hospitales en el sistema de salud actual.

- Un usuario que puede ser sano o enfermo, ingresa al sistema de salud a través de un registro, que puede ser en archivo o en la administración.
- El ingreso puede ser de urgencia o programado. Frecuentemente, la función de admisión de un hospital es realizada en el archivo clínico y se hace para efectuar el ingreso y mantener un registro de los enfermos internados. El internamiento debe contar con una autorización y respaldo profesional del médico responsable. Todo internamiento programado debe llenar ciertos requisitos, como el expediente clínico, la autorización del paciente y/o familiares para realizar las operaciones o el permiso para retirar o extirpar tejidos y acciones necesarias para la curación del enfermo. La admisión de urgencia debida al estado de salud del paciente, requiere también que el médico responsable dictamine la necesidad de internamiento. Puede atenderse en urgencias o pasar al piso o sala respectiva, para su tratamiento inmediato.
- Si el ingreso es a hospitalización, pero debido al estado de salud urgente, pasa al servicio de urgencias directamente; si el ingreso es a hospitalización, pero está programada, pasa a servicio social en (la mayoría de las instituciones). Si el ingreso al sistema de atención médica es para consulta externa, pasa directamente a la atención médica en los consultorios, y a farmacia en el sistema de seguridad social. El movimiento de pacientes en un hospital requiere de un seguimiento cuidadoso por parte de los servicios de admisión.
- Servicio social. Tradicionalmente funciona como un servicio de información y relaciones públicas en los hospitales; sin embargo, su función es amplia y compleja. El servicio que proporciona trabajo social está relacionado con actividades para promover la adapta-

ción del paciente y su familia a las situaciones de salud que afronta, a promover las relaciones adecuadas entre los servicios del hospital y el correcto manejo de los requerimientos del paciente. Del mismo modo, el trabajador social impulsa las relaciones positivas, con los individuos de quien depende el paciente, entre ellas: las de carácter laboral, familiar y social. También ejecuta procesos para favorecer la reintegración del paciente a la sociedad, restaurar la capacidad social, encauzar los recursos, y lograr el bienestar social.

- La admisión del paciente requiere ser documentada. Cada institución (hospital) establece el procedimiento de admisión, el cual incluye el resguardo de valores y objetos del enfermo, solicitar la intervención de camilleros o personal de enfermería para acompañar al paciente a su cama. Al conducir al paciente a su unidad y servicio, puede ser necesario proporcionarle información, lo cual se hace con tacto y diplomacia. En el servicio asignado, el personal responsable recibe al paciente, el personal que acompañó al paciente entrega la documentación de ingreso. Cuando se ingresa al paciente en casos de urgencia, deben considerarse los siguientes aspectos: ingreso emergente, que es el estado en que el paciente, por la naturaleza de su padecimiento, requiere internamiento inmediato aun cuando no esté en peligro su vida. Ingreso urgente, que se produce cuando la vida del paciente está en peligro. El propósito final de la calidad en el ingreso al sistema médico, es contribuir a un trato individualizado.
- Se produce el egreso.

▶ *Procesos funcionales*

Son todos aquellos que están bajo el control de un área o función y que pueden ser cambiados cuando es necesario.

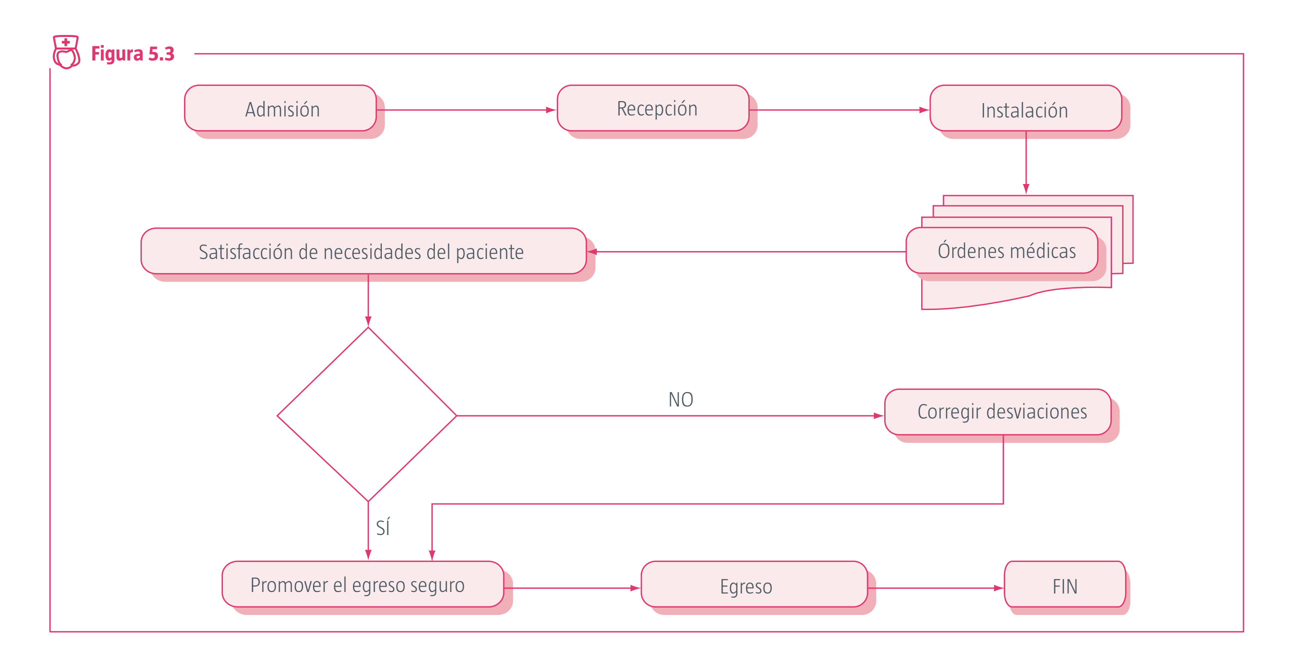
En el sistema de salud, una visión panorámica de los procesos puede hacerse describiendo cómo se realiza la atención médica desde su inicio hasta que termina, detallando las interrelaciones que se producen.

Un proceso funcional en enfermería podría presentarse en un diagrama de flujo lógico. Así, por ejemplo: enfermería recibe al paciente previa preparación de la unidad, instala al paciente procurando su comodidad, revisa las órdenes médicas, proporciona atención de enfermería orientada a satisfacer sus necesidades; integra la atención médica, y una vez logrados los resultados, proporciona la educación para el auto-cuidado de la salud previa al egreso del paciente.

Los ejemplos utilizados para los diagramas son convencionales, cada institución tiene su proceso especial y particular. Sin embargo, para ilustrar la gerencia de procesos, los ejemplos son útiles.

El diagrama de flujo del proceso funcional de enfermería se presenta a continuación.

Figura 5.3



Al elaborar el mapa de procesos se pueden describir y detallar las interdependencias, y cada uno de los subprocesos esquematizados puede dividirse en actividades cada vez más detalladas, con el propósito de mostrar cómo fluye el trabajo.

Con los diversos mapas de procesos se puede establecer cuáles son los principales procesos organizacionales y funcionales.

▶ *Tipos de procesos*

Identificados los procesos principales se pueden clasificar para atender los procesos prioritarios. También puede tomarse en cuenta una clasificación de procesos como la siguiente:

- Procesos gerenciales.
- Procesos operativos.
- Procesos de soporte.

Es posible también considerar una clasificación acorde con las estrategias o las políticas gerenciales; por ejemplo:

- Procesos gerenciales.
- Procesos operativos.
- Procesos de apoyo.
- Procesos de mejora.
- Procesos funcionales.
- Procesos organizacionales.

En salud se consideran tres tipos de procesos según las políticas del sistema:

- Cambio de paradigma (procesos gerenciales).
- Estrategias vitales (procesos operativos).
- Mejora continua (procesos de soporte).

▶ *Procesos gerenciales*

Los procesos gerenciales se realizan con el propósito de dirigir a la organización, se establece en ellos la estrategia corporativa, que los distingue de otras empresas o instituciones. Como de dichos procesos depende el futuro de la organización, son responsabilidad de la alta gerencia y se ejecutan con el liderazgo de nivel estratégico.

El sistema de salud tiene como responsables de la estrategia corporativa, en primer lugar, al Secretario de Salud, después son los directores de las diversas instituciones de salud.

▶ *Procesos operativos*

Las actividades que al realizarse agregan valor a la transformación de los insumos y se entregan al cliente, son procesos operativos.

Los procesos operativos se consideran procesos primarios y son esenciales en la organización, su equilibrio favorece el éxito.

La atención de enfermería es un proceso operativo. Cada enfermera realiza en el proceso una serie de actividades, procedimientos, técnicas y métodos especiales para proporcionar la atención de enfermería. Cada actividad, al ser realizada, agrega valor a la atención de enfermería y al recibirla el paciente, se le está entregando un valor agregado a los servicios de la atención médica.

▶ *Procesos de soporte o apoyo*

Tienen que ver con la infraestructura de la empresa, los recursos tanto humanos como materiales, los sistemas de comunicación e información, desarrollo de la ciencia y la tecnología.

▶ *Procesos funcionales*

Tradicionalmente se enfoca la atención a los procesos funcionales como responsabilidad de los gerentes; sin embargo, la gerencia estratégica pretende en sus procesos gerenciales, cambiar el paradigma en virtud de una visión integral del trabajo.

Los procesos funcionales se desarrollan generalmente en una sola área de trabajo o al interior de un departamento; se supone que dichos procesos agregan valor a los ojos del cliente interno. Por ejemplo, las funciones del departamento de enfermería agregan valor a los ojos del médico, que es el cliente interno y a los ojos de los pacientes, que son los clientes externos.

▶ *Procesos organizacionales*

Los procesos organizacionales son responsabilidad de todos, involucran a toda la organización; su propósito esencial es agregar valor a los clientes externos.

Los procesos funcionales son de tipo vertical, los organizacionales son horizontales o transversales, lo que indica que la responsabilidad se diluye; por lo mismo, dichos procesos deben ser prioritarios y responsabilizar a todos de su efectividad.

Independientemente de la clasificación de los procesos, se toman en cuenta las salidas que todos entregan, y que representan los resultados del servicio. Todos los procesos tienen proveedores, y todos los procesos transforman las entradas en salidas.

El enfoque de procesos se aplica analizando los diferentes procesos y las actividades que se desarrollan para lograr la eficiencia, además de las actividades que se realizan para mejorar los procesos.

El sistema de salud debe partir de la premisa de que siempre es posible mejorar y las mejoras pueden ser evidenciadas y demostrables.

g. Áreas estratégicas

Las áreas estratégicas son factores sobre los cuales la organización debe concentrar sus recursos, para alcanzar la visión del futuro y cumplir con su misión. En la práctica, es mejor trabajar con un pequeño número de áreas estratégicas para no dispersar los esfuerzos ni desperdiciar los recursos; al mismo tiempo, estabilizadas las áreas críticas, se pueden manejar otras, y así sucesivamente.

Por lo que respecta al sistema de salud en México, se han identificado 25 factores que representan la base para alcanzar la visión y cumplir con la misión. Los factores identificados responden a qué, cómo y mejora continua.[7]

Sobre qué concentrar los recursos:

1. Selección de líderes-directivos.
2. Divulgación de la visión y los objetivos.
3. Identificación de expectativas y necesidades de los clientes.
4. Participación amplia de todos los posibles involucrados en la Cruzada.
5. Definición y análisis de los macro-procesos clave.
6. Especificación de comportamientos esperados (estandarización).
7. Demostración fehaciente de necesidad de cambio.
8. Demostración contundente de resultados factibles.
9. Divulgación de la necesidad de cambiar y de los resultados posibles.

Políticas

Las políticas representan las líneas generales de acción. Por cada área estratégica se pueden definir una o más políticas. Las políticas se definen con: objetivos vitales y estrategias o medios para alcanzar el objetivo.

Estrategias vitales

1. Desarrollo de líderes locales por la calidad.
2. Educación sobre, para y de calidad a los profesionales de la salud.
3. Racionalización de los recursos (humanos, materiales, financieros, físicos y tecnológicos).
4. Financiamiento creativo.
5. Monitoreo y evaluación periódica del proceso de cambio.
6. *Benchmarking*.
7. Mercadeo social del proceso y los resultados.
8. Uso de tecnología informática y telecomunicaciones.

Mejora continua:

1. Rendición de cuentas.
2. Motivadores: que son consecuencias positivas y negativas del desempeño, más el liderazgo.
3. Diseño organizacional funcional.
4. Procesos de mejora continua-calidad total.
5. Facultar a los actores de los procesos.
6. Regulación promotora del cambio y de la calidad.
7. Reconocimiento de variaciones regionales dentro de límites aceptables.
8. Reforzamiento continuo de todos los demás factores.

4. Procesos gerenciales en enfermería

Un modelo de administración por procesos aplicado a enfermería se fundamenta en el concepto de proceso. Vale la pena recordar el concepto establecido en el paradigma de calidad, que es el siguiente:

Proceso gerencial, es el conjunto de actividades que se realizan con insumos a los cuales se le añade valor y se entregan productos o servicios que se constituyen en salidas.

El departamento de enfermería y los sistemas de trabajo son elementos sobre los cuales es importante establecer estrategias, para colaborar en el logro de objetivos de la organización.

La gerencia de procesos en enfermería puede definirse de la siguiente manera:

Gestionar, identificar y mejorar el conjunto de procesos interrelacionados e interdependientes, que generan una atención de enfermería que es de valor para los clientes.

La definición del proceso de enfermería incluye factores que son determinantes para prestar la atención de enfermería con características de calidad.

[7] Los factores mencionados son los determinados por la Secretaría de Salud en el Programa Nacional de la Cruzada por la Calidad.

a. Orientación al cliente

Para identificar a los clientes, se parte de la premisa de que el cliente es el beneficiario directo del resultado de la atención de enfermería. Es importante dejar en claro cuál es el proceso, cuál es su razón de ser, cuál es el producto y quién es el beneficiario directo.

Por una parte, el cliente es aquel que solicita atención de enfermería: en otras palabras, el paciente. Pero si se ubica el proceso en alguna institución de salud, el paciente que solicita la atención médica de la cual formamos parte, será el cliente.

El cliente es la organización o persona que recibe un producto, en este caso el **cliente externo** es el paciente y también sus familiares.

Clientes externos son todas aquellas personas que reciben un producto o servicio, pero que *están fuera del proceso* que los realiza.

El cliente interno. Son los miembros del equipo de salud. Es decir, todos aquellos que reciben el producto o servicio de otra fase o etapa, *dentro de un proceso* determinado.

Para gestionar la calidad se presupone que es necesario comprender las necesidades y expectativas de los clientes.

1. Los requerimientos de los clientes

Las necesidades de los clientes son complejas y variadas. En ocasiones expresan necesidades que son sustancialmente diferentes de lo que en realidad necesitan.

Para descubrir las necesidades actuales y potenciales de los clientes, se utilizan variadas herramientas, entre ellas: entrevistas, investigación, estudios de caso, estadísticas, etcétera.

Al recolectar información al respecto de las necesidades de los clientes, no se debe olvidar que para que dicha información tenga significado, debemos obtenerla en el lenguaje del cliente.

La obtención de información sobre las necesidades, permite tomar decisiones y establecer prioridades en la atención de enfermería. Las necesidades de los clientes se convierten en requisitos para ejecutar el proceso y dar atención de enfermería.

En la atención médica, un proceso puede involucrar más de un departamento. Por ejemplo, es posible que la atención médica no pueda darse porque el archivo clínico no llevó el expediente, ambos departamentos transforman insumos para un cliente, sólo que los procesos de uno son procesos clave y los otros son procesos de soporte.

Los procesos considerados clave en el sistema de salud son los relativos a la atención médica, porque impactan de manera directa en el cumplimiento de las expectativas de los clientes. Un proceso de apoyo es, por ejemplo, la atención de enfermería, porque fortalece la atención médica y suministra actividades y funciones indispensables para la atención de la salud.

Ahora bien, la administración de procesos gerenciales en el sistema de salud, consiste en identificar, definir, interrelacionar, optimizar, operar y mejorar los procesos de la atención médica.

Cuando las necesidades y expectativas de los clientes son completamente entendidas, el flujo de las actividades que agregan valor a los clientes, tanto internos como externos, hace que la administración de procesos integre un enfoque al cliente. La mejora continua de los procesos incrementa la eficiencia y efectividad de la organización y la posiciona en un ambiente competitivo.

En este orden de ideas, se presenta un ejemplo de los pasos a seguir en la administración de procesos gerenciales en enfermería.

b. Identificar el proceso

Un proceso de transformación de insumos puede contener varios subprocesos; la atención de enfermería requiere de varios subprocesos, por lo que se describe a nivel macro el proceso de atención de enfermería.

El propósito de la atención de enfermería es proporcionar atención directa, indirecta, educación para la salud, investigación y docencia en los tres niveles de prevención.

La razón de ser del proceso de la atención de enfermería, es asegurar la aplicación de tratamiento médico, asistir al paciente en la realización de aquellas actividades que contribuyen a su salud o a su recuperación, o a la muerte pacífica, actividades que el paciente realizaría sin ayuda si tuviera la fuerza, la voluntad o el conocimiento necesarios.[8]

Otra de las razones esenciales de la atención de enfermería es apoyar y promover la adaptación del paciente para conseguir su bienestar.[9] Las enfermeras contribuyen al estado de bienestar manteniendo la salud, ayudando a la recuperación y proporcionando educación sanitaria y ayuda.

[8] El concepto de Virginia Henderson retoma vigencia en la aplicación de un modelo de gerencia de procesos.

[9] Dorotea Orem afirmó el concepto utilizado.

El principal beneficiario directo de la atención de enfermería es el paciente. La identificación del proceso y su razón de ser en el sistema de salud, nos permite al mismo tiempo determinar al cliente principal.

La identificación del proceso de la atención de enfermería en un hospital difiere al proceso de atención de enfermería en una institución o programa de salud pública. En el siguiente ejemplo se intenta identificar el proceso en un hospital.

Cuadro 5.2 Identificación del proceso

Proceso	Importancia	Cliente
Atención de enfermería.	1. Asegurar la aplicación del tratamiento médico. 2. Asistir al paciente en las actividades necesarias para recuperar la salud. 3. Proporcionar tratamiento de enfermería.	Paciente.

c. Identificación y prioridad de las necesidades del cliente

En un hospital, el beneficiario directo es el paciente, en una comunidad, el beneficiario puede ser un grupo de personas, en un programa de salud como por ejemplo: protección específica infantil, el cliente directo es la población determinada, etcétera. Las necesidades del cliente en relación con el proceso de atención de enfermería dependen, de esta manera, de la institución que oferta la atención médica.

Para ubicar en un ejemplo concreto, y tomando en cuenta que el hospital sigue siendo por excelencia el principal espacio de trabajo de la enfermera, hacemos la identificación y el establecimiento de prioridades del cliente en un hospital.

En relación con las necesidades del paciente, para ejecutar el proceso de atención de enfermería, se consideran las distintas teorías de enfermería sobre el tema. Sin embargo, en los procesos gerenciales se debe ser lo más práctico posible para dejar claro el sistema de interrelaciones e interdependencias que se asumen al proporcionar atención médica. La precisión al identificar las necesidades del cliente es sustantiva. Por tanto, se muestra un cuadro que concentra los aspectos necesarios para precisar e identificar necesidades del cliente principal.

Para asegurar la aplicación del tratamiento médico, los pacientes requieren de servicio ininterrumpido, de una atención ágil, de trato amable y respetuoso, de información sobre los tratamientos que se le aplican, de higiene, de comprensión, de apoyo y de bienestar.

Para la asistencia que el paciente requiere en actividades que le permitan recuperar su salud, se utiliza el conocimiento sobre las necesidades básicas normales, se aplican las habilidades y técnicas para estimular su adaptación, la atención se proporciona en forma rápida y en respuesta a sus pedimentos, al mismo tiempo, en el proceso de atención, se le proporciona enseñanza para el cuidado de su salud, se le brinda consuelo y se agrega valor al realizar un tratamiento de enfermería con habilidad y competencia.

El tratamiento de enfermería debe reunir todos los requisitos mencionados anteriormente, y además el conocimiento suficiente en el manejo de las técnicas específicas de tratamiento.

Cuadro 5.3 Necesidades y prioridades

Proceso	Cliente	Necesidades
Atención de enfermería.	Paciente.	1. Servicio ininterrumpido. 2. Atención ágil. 3. Trato amable. 4. Información. 5. Higiene. 6. Comprensión. 7. Apoyo. 8. Bienestar. 9. Atención a necesidades básicas normales. 10. Estimulación. 11. Rápida respuesta. 12. Enseñanza. 13. Aplicación de técnicas con habilidad y conocimientos.

d. Requisitos de la atención de enfermería

Siguiendo con el ejemplo anterior, las necesidades y sus prioridades que han sido identificadas, se convierten en requisitos para el proceso de atención de enfermería, como se ve en el cuadro de la siguiente página.

e. Indicadores de la atención de enfermería

La toma de decisiones tiene su base en la evidencia; los hechos muestran las aéreas susceptibles de mejora y aquellas que han de ser corregidas.

Cuadro 5.4

Proceso	Cliente	Necesidades	Requisitos
Atención de enfermería	Paciente	1. Servicio ininterrumpido.	1. Funcionar las 24 horas los 365 días del año.
		2. Atención ágil.	2. Atender sin demoras.
		3. Trato amable.	3. Presentarse y llamarlo por su nombre.
		4. Información.	4. Adecuada al proceso.
		5. Higiene.	5. Limpieza personal y ambiental.
		6. Comprensión.	6. Escucharlo.
		7. Apoyo.	7. Estimular su adaptación.
		8. Bienestar.	8. Hacerlo sentir cómodo.
		9. Atención a necesidades básicas normales.	9. Asistirlo para que realice normalmente sus necesidades.
		10. Estimulación.	10. Proporcionarle lo necesario para estimular su recuperación.
		11. Rápida respuesta.	11. Solución de problemas en menos de 10 minutos.
		12. Enseñanza.	12. Proporcionarle educación para el mantenimiento de su salud.
		13. Aplicación de técnicas con habilidad y conocimientos.	13. Atención certificada.

Los indicadores son aquellos parámetros de medición que pueden ser expresados en forma numérica y a través de todo el proceso; el uso de indicadores permite evaluar la efectividad del proceso y el cumplimiento de las expectativas del cliente. Como características de los indicadores, se tienen las siguientes:

- Claridad en su diseño. El indicador debe plantearse de tal forma que tanto los usuarios como los miembros del personal puedan entenderlos. La descripción del indicador no debe dejar lugar para interpretaciones erróneas.
- Alcanzables. El indicador se expresa de tal forma que la información para evaluarlo esté implícita en el mismo.
- Bajo costo. La evaluación de los indicadores debe permitir la recolección de información sin plantear mayores gastos a la organización.

Actualmente, las empresas manejan diversos tipos de indicadores; sin embargo, de forma básica tenemos dos tipos: los que miden la eficiencia y los que miden la efectividad. La eficiencia mide el proceso, la efectividad mide el resultado del proceso.

Para establecer los indicadores, es importante recordar la terminología empleada en la gerencia de procesos; se incluyen dos términos: eficacia y eficiencia. La eficacia es el grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados previstos. La eficiencia es una relación entre el resultado alcanzado y los objetivos propuestos. El resultado implica que se logra con los recursos asignados.

▸ *Indicadores de eficiencia*

Los indicadores de eficiencia y eficacia evalúan el nivel del cumplimiento en las expectativas de los clientes. Pueden ser indicadores internos o externos. Su mejoría depende de la mejoría de los procesos.

Eficiencia

La calidad técnica y profesional del equipo que pertenece al sistema de salud debe operar en forma eficiente, esto significa que la atención médica aplica métodos y técnicas científicas en la prestación de los servicios, por tanto, la eficiencia se traduce a:

- Atención médica con efectos positivos. Los efectos positivos se muestran al satisfacer las necesidades y expectativas de los pacientes. Cabe señalar que la atención médica se refiere a todos los integrantes del equipo de salud, y no únicamente a la atención que proporciona el médico.
- Atención médica efectiva: que logre el resultado (efecto) posible.
- Atención médica eficiente: que el resultado sea adecuado y acorde con los recursos que se requieren para ello.
- Atención médica ética: de acuerdo con los valores socialmente aceptados.
- Atención médica segura: con los menores riesgos posibles.

Para evaluar los indicadores de eficiencia se compara el nivel del cumplimiento de las expectativas del cliente con el indicador.

Cuadro 5.5 Indicadores de eficiencia

Requerimiento del cliente	Indicador de eficiencia
Servicio ininterrumpido.	Funcionar las 24 horas los 365 días del año.
Rápida respuesta.	Solución de problemas en menos de 10 minutos.
Higiene.	Limpieza personal y ambiental.
Aplicación de técnicas con habilidad y conocimientos.	Atención certificada.

Como puede notarse, los requisitos de los diversos subprocesos pueden utilizarse como indicadores de eficiencia.

Indicadores de efectividad

Como ya se mencionó, los indicadores de efectividad son aquellos que miden el desempeño de los procesos. El indicador de proceso requiere de un nivel de mayor complejidad. Se inicia por definir los diversos procesos y su relación e interdependencia en toda la organización.

Una aplicación importante de los indicadores de proceso es el carácter predictivo de los indicadores de eficiencia.

Ejemplo de procesos en un hospital son:

- Servicios médicos.
- Servicios auxiliares de diagnóstico y tratamiento.
- Servicios de enfermería.
- Salas quirúrgicas.
- Central de equipos y esterilización.
- Servicio de alimentación.
- Trabajo social.
- Servicios de farmacia.
- Archivo clínico.
- Servicios de admisión.
- Contabilidad.
- Almacén, inventarios y proveduría.
- Recursos humanos.
- Servicios de intendencia.
- Servicios de ingeniería y mantenimiento.
- Servicios de lavandería.
- Investigación médica.
- Enseñanza y desarrollo de recursos humanos.

Es importante visualizar los procesos de la atención médica en las diversas organizaciones del sistema de salud como procesos, y no como departamentos o servicios.

Para favorecer la administración integral, cada trabajo y cada departamento tiene una razón de ser y un lugar en la organización.

Algunos de los procesos que no se consideran clave, sino de apoyo, pueden ser finalmente los que favorecen o impiden el logro de las expectativas de los clientes.

Es importante hacer el análisis de los procesos, sus relaciones e interdependencias. Porque los procesos pueden tener una serie importante de subprocesos.

Existen técnicas de análisis de procesos para establecer la correlación y la prioridad, para definir los procesos y para medirlos. Una técnica particularmente útil es la denominada SIPOC por sus siglas en inglés (*Supplier-Input-Process-Output-Customer*), es decir, proveedor-insumos-proceso-salidas-cliente. Dicha técnica se grafica en un diagrama de alto nivel.

f. Objetivos del proceso de atención de enfermería

Cuando los indicadores y requisitos de la atención de enfermería están normalizados, es posible definir los objetivos que constituyen el parámetro objetivo de evaluación.

Los objetivos generales se desprenden de las estrategias del sistema, sin embargo, no se debe olvidar que los objetivos son los que motivan al personal para su trabajo.

Siguiendo con el ejemplo, el paso siguiente es establecer los objetivos del proceso de atención de enfermería en la siguiente forma:

Cuadro 5.6 Objetivos de eficiencia

Requerimiento del cliente	Indicador de eficiencia	Objetivo
Servicio ininterrumpido.	Funcionar las 24 horas los 365 días del año.	El servicio de enfermería estará disponible las 24 horas los 365 días del año.
Rápida respuesta.	Solución de problemas en menos de 10 minutos.	La solución de problemas que requieren atención de enfermería del cliente no consumirá más de 10 minutos.
Aplicación de técnicas con habilidad y conocimiento.	Atención certificada.	Todo el personal de enfermería estará certificado.

Para los objetivos de eficacia se procede de igual forma, los procesos de la organización se enlistan y correlacionan con los indicadores de eficacia y se establecen los objetivos. *Ejemplo:*

Cuadro 5.7 Objetivos de eficacia

Proceso	Requerimientos del cliente	Indicador de eficacia	Objetivo
Servicios médicos.	Funcionar las 24 horas los 365 días del año.	Los servicios funcionarán las 24 horas los 365 días del año.	Disponibilidad de los servicios.
Servicios auxiliares de diagnóstico y tratamiento.	✓	✓	Disponer de personal en el servicio las 24 horas y los 365 días con guardias programadas.
Servicios de enfermería.	✓	✓	Disponibilidad del servicio.

g. Mejora continua

La mejora continua es la parte de los procesos gerenciales que se inicia cuando se detectan no conformidades en los procesos. Es importante señalar que todo el proceso de planificación de sistemas gerenciales no garantiza por sí solo la mejoría de los procesos. La optimización de los procesos es posible cuando se han conseguido ciertos estándares en la operación.

Para la mejora, es necesario realizar un análisis detallado de las actividades que conforman los procesos con un propósito rector que es: "buscar las oportunidades y el mejor camino para lograr el máximo de rendimiento de los recursos".

Es conveniente elaborar un diagrama de flujo que muestre el valor agregado y los puntos críticos del proceso, para prevenir los errores.

No todas las actividades del proceso agregan valor: en este sentido, las actividades que no agregan ningún valor deben ser eliminadas. El valor agregado para el cliente y el que agrega valor al proceso es vital para un desempeño eficiente y eficaz.

h. Validación del proceso

El proceso optimizado se valida mediante pruebas, documentación y auditorías. El propósito es obtener evidencia y evaluarla de manera objetiva para determinar

el grado en que se cumplen los procedimientos o requisitos.

Se utilizan registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes y verificables.

El mapa del proceso contiene los elementos para validarlo y es también una herramienta indispensable para llevar a buen término una gerencia de procesos y como insumo para todos los involucrados en el proceso.

La gerencia de procesos y su éxito radica en el compromiso de todas las partes y niveles de la organización para cumplir las estrategias. De hecho, mientras no se tenga una visión integral de la administración es más difícil aplicar la metodología de la gerencia.

5. Liderazgo en enfermería

"La gerencia de procesos no es otra cosa distinta que establecer metas y llevar al equipo humano bajo el liderazgo de un gerente a que las logre, mediante la ejecución de un plan de acción enfocado en el mejoramiento de los procesos bajo su autoridad y responsabilidad."[10]

El tipo de gerencia que se realice tiene efectos sobre la gestión y sus resultados. Se considera que cada proceso tiene un responsable. En materia de salud, generalmente estamos acostumbrados a reconocer los puestos de: jefa de enfermeras, jefe de enseñanza, subjefe, supervisora, jefe de piso, jefe de sala, etcétera.

Cada nivel jerárquico responsabiliza al inmediato inferior de los resultados en su área o departamento; sin embargo, a nadie se le responsabiliza sobre el proceso total.

La forma de organización tradicional tiene como consecuencia directa que el proceso total está fragmentado en partes y hay muchos responsables, sólo que éstos son responsables de operaciones individuales y no de todo el proceso.

Con el departamento de enfermería pasa lo que con la atención bio-psico-social. Cada especialista atiende a su área, pero ninguno atiende a la persona en su totalidad.

En enfermería siempre ha sido preocupación atender al paciente en forma "integral" que es en la actualidad el enfoque holístico.

Por otra parte, el departamento de enfermería es tan sólo un área de la institución médica y si bien tiene sus características propias y sus funciones, procesos y recursos, se debe recordar que no funciona aisladamente.

[10] Mariño NH. *Op. cit.* p. 42.

En las cadenas de cliente-proveedor interno que se estudiaron en el capítulo anterior, se explica la importancia que tiene manejar un esquema global, todos los que forman parte de la institución son parte de la cadena y son también parte de los procesos.

El proceso que se cuida y en el cual se concentran todos los esfuerzos es la atención médica, porque es el proceso clave para el proceso de atención de enfermería.

La importancia de desempeñar una gestión administrativa de tipo gerencial se manifiesta cuando los responsables de los procesos muestran compromiso con su trabajo, cuando la institución que proporciona atención médica es competitiva, cuando se enfrenta con éxito a su misión y determina el logro de su visión.

El liderazgo en la administración de procesos gerenciales se aplicará mediante el reconocimiento del trabajo realizado en forma eficiente, dando el lugar que le corresponde al trabajador en lo que es el trabajo en equipo.

a. Características del liderazgo en enfermería

- **La confianza.** El liderazgo en enfermería requiere de la confianza de las enfermeras jefe en sus colaboradores. Se manifiesta cuando se reconoce que el trabajo técnico es importante e indispensable, pero también lo es el trabajo profesional; cada enfermera, independientemente del nivel de estudios que tenga, puede aportar conocimientos y experiencia en el trato del paciente.
- **Fomentar el trabajo de equipo.** Es otra de las funciones importantes del líder en enfermería. Como no es frecuente realizar este tipo de trabajo, debido a la tradición y la costumbre, debe iniciarse por cambiar los paradigmas y los valores actuales en la práctica de la enfermería. Una forma de promover el trabajo en equipo es formar los círculos de calidad; sin embargo, es importante aclarar que dichos círculos deben ser multidisciplinarios.
- **Ser experto.** El liderazgo exige al líder ser experto en su especialidad. Se enseña y se motiva con el ejemplo, actuando con base en el conocimiento y la experiencia generada en el trabajo. Cuando se conoce el trabajo, se sabe hacia donde conducir al subordinado.
- **Delegar.** El líder sabe cuándo y cómo delegar. Para lograr el compromiso de las enfermeras, el líder debe facultar al personal para que pueda tomar decisiones en su área de trabajo.
- **Retroalimentar.** Las acciones valiosas de las enfermeras deben ser reconocidas y dar el crédito a éstas que

se esfuerzan por lograr los objetivos y proporcionar la satisfacción del cliente.

- **Agregar valor.** La líder de enfermería reflexiona y actúa en forma integral, revisando y gestionando los procesos, que agregan valor a las acciones de las enfermeras.
- **Visión global.** El desarrollo del líder en enfermería debe capacitarlo para que muestre soltura y conocimiento que le permita desenvolverse y actuar ante problemas simples o complejos.
- **Fortaleza.** Ante situaciones difíciles es serena y tolerante, la incertidumbre no produce respuestas excesivas al estrés y aprende técnicas para superar la problemática, lo cual le permite servir de guía a sus compañeras.
- **Apoyo.** El liderazgo en enfermería implica reconocer que las enfermeras tienen una vida personal y familiar que puede afectar su rendimiento; por lo mismo, apoya la necesidad de orientar y aceptar las acciones que promuevan la armonía y la salud mental de sus trabajadores.
- **Experiencia.** Además de la experiencia en el trabajo, el líder requiere predicar con el ejemplo. La experiencia es también en relación al liderazgo.

Como acciones del líder de enfermería se tiene:

b. La creación de valores

Los valores de la enfermera se han establecido según diversos modelos para la prestación de los servicios. Históricamente estos valores se derivan de los valores estatuidos en la atención médica.

Los principios hipocráticos de “hacer el bien y no causar daño”, se interpretan como: la salud y la vida del paciente son prioridades, ninguna acción, tratamiento o cuidado causarán daño al paciente. Ahora bien, puesto que la atención médica tiene prohibido moralmente hacer daño, se infiere que sólo se proporciona atención médica para hacer bien. En este orden de ideas, cuando por motivos de la enfermedad los pacientes no pueden tomar decisiones por sí mismos, el médico o la enfermera decide por ellos. De esta forma, el adulto es tratado como si fuera un niño, por personas que actúan con la autoridad de ser benefactores, es decir, el equipo de salud.

La enfermera dice que actúa teniendo en cuenta los intereses del paciente, aunque éste no lo haya solicitado, el médico dice que el tratamiento beneficia al paciente, aunque éste no esté de acuerdo.

La ética médica tradicional ubica a la enfermera en la posición de *progenitora* con respecto al paciente, incluso éste le llama madre, la tradición transforma al paciente en un receptor pasivo de los cuidados y se le niega la expresión de su autonomía. No permitir a los pacientes que expresen su autonomía y ejerzan su libertad, equivale a no respetar su integridad. De esta forma, uno de los valores importantes de la práctica médica es:

Preservar la autonomía de nuestros pacientes, proporcionando las medidas necesarias para que conserven su potencial físico y mental y consecuentemente, la capacidad para tomar decisiones.

Un paciente puede estar enfermo de gravedad, pero su problema no le quita el derecho a decidir sobre su persona. Para preservar la autonomía y libertad de elegir del paciente, es conveniente proporcionarle información suficiente y veraz sobre su enfermedad, y tomar en cuenta sus decisiones.

Respetar la independencia del paciente significa permitirle que tome decisiones y procurar que éstas sean respetadas. Preservar la autonomía del paciente implica también, tomar en cuenta sus necesidades y expectativas en los planes de atención. Al planear, usualmente se aplican conocimientos de las teorías de enfermería, sin embargo, el contexto histórico que sirve de referencia a algunas de éstas, se ubica en la administración clásica o científica de la práctica médica, por lo que hay que tomar las reservas correlativas. En la administración de procesos es necesario, en ocasiones, romper paradigmas.

Salvaguardar a nuestros clientes contra el abuso y violación de sus derechos constituye otro de los valores que se debe cuidar, aun cuando esto signifique entrar en conflicto con los demás miembros del equipo de salud.

La práctica médica en los sistemas de salud conserva tradiciones y costumbres que violan los derechos humanos en el trato al paciente. Los usuarios han aceptado dicha práctica durante mucho tiempo, y es difícil encontrar actitudes y comportamientos nuevos por parte del equipo de salud; sin embargo, en forma lenta pero constante, se muestran cambios significativos. La enfermera que salvaguarda la dignidad e integridad de su cliente puede tener conflictos con otros miembros del equipo, en estos casos, el valor mencionado debe prevalecer.

Evitar cometer errores por descuido, negligencia o falta de conocimientos al atender a un paciente.

Generalmente, este valor se reconoce en una de las normas fundamentales de enfermería que expresa: “pro-

teger al paciente de causas externas que puedan producir enfermedad". Los errores son producto de una baja calidad en la organización, y son frecuentes en las instituciones que proporcionan atención médica.

Las yatrogenias se presentan frecuentemente, las causas que las provocan pueden ser multifactoriales, las más comunes son negligencias, descuidos y falta de conocimientos. Tradicionalmente, los hospitales son fuente de formación de profesionales de la salud, la enseñanza y el aprendizaje influyen directamente como factores secundarios en la comisión de errores. La enfermera debe prevenir y evitar las yatrogenias. Los descuidos implican distracción, la negligencia significa irresponsabilidad y la falta de conocimientos requiere información.

- **Honestidad**

La honestidad como valor fundamental, consiste en mostrar conductas congruentes, por ejemplo, los pacientes recurren a la enfermera para manifestar sus inquietudes y solicitar apoyo, una conducta honesta de parte de la enfermera supone no mentir, no prometer lo que no se puede cumplir y no exagerar o provocar más inquietud o miedo al paciente.

La congruencia entre el conocimiento y la conducta se manifiesta por la responsabilidad en la atención de enfermería, la honestidad se refleja en actitudes positivas y comprometidas.

- **Trabajar en equipo**

Una de las características de la administración de calidad total, es tomar en cuenta que la organización es un sistema, lo cual involucra la interrelación de los elementos, la interdependencia y el trabajo en equipo para el funcionamiento armónico. Por eso, uno de los valores deseables y que se deben cultivar, es el trabajo en equipo.

Es natural encontrar graves y grandes resistencias al trabajo en equipo debido a las características del sistema de salud, sin embargo, cuando se valoran los resultados de un trabajo grupal armónico, vale la pena desarrollar dicho valor. Una de las formas más positivas del trabajo en equipo es el respeto entre profesionales, lograrlo es un resultado deseable.

La creación de valores en el personal de enfermería debe ser constante, y permitir que sean las propias enfermeras quienes analicen y determinen cuáles son los valores que deben promoverse.

El tema es ciertamente abundante, aquí sólo ponemos algunos de los ejemplos de valores que son prioritarios en la época actual.

Los valores y los modelos de comportamiento éticos se mantienen en todos los niveles de la organización. Los líderes en enfermería precisan también establecer una clara visión del futuro de la organización, establecer objetivos y metas desafiantes, a través de estrategias y de proporcionar al personal los recursos y formación necesaria para ello.

c. Funciones de los líderes

Funciones de los jefes de enfermería

El puesto de jefe de enfermeras es el de más relevancia en el departamento. Quien lo ocupa es responsable de la organización y administración de los servicios de enfermería.

Para el ejercicio del puesto es conveniente que se tenga por lo menos el grado de licenciado en enfermería y que se haya cursado la especialización en administración de servicios de enfermería.

La jefa de enfermeras es la encargada de nombrar su equipo de calidad para revisar los procesos operativos y mejorarlos. Sus funciones son entre otras, las siguientes:

- Conocer los objetivos, políticas, normas, instructivos, reglamentos, contrato colectivo de trabajo, Ley Federal del Trabajo, procedimientos de enfermería y sistemas de trabajo.
- Asesorar al personal supervisor en la elaboración, interpretación, difusión y aplicación de los aspectos mencionados.
- Elaborar el diagnóstico situacional del departamento cada vez que sea necesario.
- Elaborar planes y programas del departamento de enfermería en colaboración con personal dirigente.
- Actualizar y difundir el sistema de organización del departamento.
- Asistir a juntas de directivos, analizar la problemática del departamento y proponer sugerencias que faciliten la toma de decisiones.
- Programar las actividades de supervisión y asesoría a los diferentes servicios.
- Mantener actualizada la plantilla de personal.
- Elaborar los cálculos de personal y de ausentismo.
- Registrar los movimientos de personal originados por cambio de jornada, turno, adscripción, categoría o nuevo ingreso.
- Relacionar periódicamente la nómina con la plantilla.
- Revisar los informes escritos de los tres turnos de trabajo diario.

- Identificar y solucionar las necesidades y los problemas diarios de los servicios y del personal de enfermería.
- Programar y supervisar los movimientos de personal, asegurando el buen funcionamiento de los servicios.
- Hacer los estudios necesarios para determinar los recursos que solicite en forma fundamentada.
- Determinar y distribuir en forma equitativa las funciones del personal, de acuerdo con los análisis y descripciones de puesto correspondientes.
- Promover y estimular el interés del personal para mejorar la atención al paciente.
- Establecer y supervisar la aplicación de normas de calidad en la atención de enfermería, entre ellas la aplicación del proceso de atención de enfermería.
- Verificar la dotación y funcionalidad de los recursos materiales.
- Actualizar y pronosticar las dotaciones de fondo fijo.
- Fundamentar y dar trámite a la requisición necesaria de material, equipo e instrumental.
- Coordinar y supervisar los enlaces de enfermería con la admisión hospitalaria.
- Verificar que no exista desperdicio en la utilización de recursos materiales.
- Supervisar la calidad de la atención de enfermería a través de consultar de manera periódica los registros de enfermería, los informes, los pacientes, familiares y directamente en los servicios.
- Evaluación del personal de acuerdo con los parámetros establecidos.
- Elaboración de diversos informes.
- Elaborar y mantener actualizados los expedientes del personal.
- Verificar el funcionamiento de los sistemas de comunicación.
- Delegar autoridad conforme a los criterios correspondientes.
- Verificar la asistencia y puntualidad del personal.
- Estimular y motivar al personal para que cumpla eficientemente con sus labores.
- Supervisar el consumo de narcóticos.
- Promover reuniones con su personal cada vez que sea necesario.
- Mantener coordinación con otros departamentos para verificar la atención integral del paciente.
- Autorizar permisos cortos de personal.
- Fomentar las buenas relaciones humanas.
- Supervisar la selección, introducción al puesto y desarrollo personal.
- Verificar y elaborar los registros necesarios.
- Supervisar el cumplimiento de los programas básicos de salud por parte de enfermería.
- Enviar al archivo clínico los censos que se manejen.
- Corroborar registros estadísticos en la práctica.
- Colaborar en estudios de investigación en enfermería.
- Representar al personal de enfermería a nivel directivo.
- Programar la introducción al puesto del personal de nuevo ingreso.
- Evaluar los planes y programas del departamento.

Las actividades antes mencionadas son genéricas, lo mismo que las enumeradas a continuación para otros puestos.

Funciones de la subjefa de enfermeras

El segundo puesto jerárquico dentro del departamento de enfermería lo ocupa la subjefa de enfermeras. Se encarga de auxiliar, suplir y colaborar en la jefatura de enfermeras. Es importante que el grado académico de la subjefa sea el de licenciada en enfermería y especialista en administración de servicios de enfermería. Desempeña las siguientes funciones:

1. Elabora con la jefa de enfermeras los planes y programas propios del departamento.
2. Colaborar con la jefa de enfermeras y supervisoras en la revisión y programación de movimientos del personal de enfermería.
3. Participar en la elaboración de plantillas del personal.
4. Elaborar con las supervisoras los programas de supervisión.
5. Distribuir el trabajo a los puestos jerárquicos descendentes e inmediatos.
6. Participar en las técnicas de integración del personal.
7. Participar en la elaboración de organigramas y descripción de puestos.
8. Supervisar y evaluar en forma periódica la atención que el personal de enfermería proporciona al paciente.
9. Verificar y supervisar los enlaces de turno.
10. Supervisar y controlar la dotación de material y equipo en las diferentes áreas de enfermería.

11. Asistir a sesiones clínicas.
12. Propiciar un ambiente favorable a la productividad a través del manejo de las buenas relaciones humanas.
13. Cumplir con responsabilidad las funciones delegadas.
14. Tomar decisiones conforme a un diagnóstico situacional.
15. Evaluar al personal supervisor.
16. Suplir a la jefa de enfermeras en ausencias e incapacidades.
17. Colaborar en la enseñanza del personal y realizar enseñanza incidental.
18. Supervisar y controlar el recetario colectivo, botiquín de urgencias y fondo fijo.
19. Verificar los registros estadísticos correspondientes.
20. Elaborar informes periódicos.

Cabe señalar que la recuperación del estado de salud del paciente depende en gran parte de la atención que proporciona la enfermería.

Los riesgos del trabajo en enfermería son *muy* elevados, ya que siempre se está en contacto con un ambiente en el que pueden adquirirse enfermedades por contagio, aunque se tenga sumo cuidado en el trato y se utilicen técnicas de asepsia médica o quirúrgica.

d. Supervisión en enfermería

En enfermería, la supervisión es: *una dirección democrática que orienta los esfuerzos* y *acciones del personal supervisor al logro* de *objetivos organizacionales a través del desarrollo de las potencialidades del supervisado.*

La supervisión es función primordial de jefas, subjefas, supervisoras y encargadas de servicio. En enfermería, la supervisión se realiza conforme a niveles administrativos: así por ejemplo, la supervisión de nivel directivo es efectuada por la jefa de enfermeras, la de nivel intermedio se aplica por la subjefa de enfermeras y supervisoras y, por último, la supervisión de nivel operativo corresponde a las encargadas de servicio.

Los propósitos de la supervisión en enfermería son:

- Proporcionar atención de enfermería de calidad.
- Promover el desarrollo del personal supervisado
- Mantener la disciplina y el interés por el trabajo.
- Optimizar los recursos humanos y materiales.
- Crear un ambiente favorable a la productividad.
- Asegurar el logro de objetivos institucionales.

Funciones del supervisor de enfermería de nivel intermedio

1. Establecer un diagnóstico situacional de supervisión.
2. Elaborar plan de supervisión.
3. Analizar y valorar la cantidad y categoría del personal de enfermería que se requiere en el área de trabajo asignada.
4. Tomar parte en la planeación y ejecución de los programas de enseñanza en servicio.
5. Determinar el sistema de trabajo idóneo para los servicios.
6. Participar en las técnicas de integración de personal.
7. Solucionar los problemas que le sean comunicados o que detecte; si están fuera de su alcance, turnarlos al nivel jerárquico correspondiente.
8. Elaborar la distribución de turnos, horarios, vacaciones, descansos, y otros calendarios del personal de enfermería.
9. Calcular las necesidades de personal según categorías.
10. Mantener la disciplina y el interés por el trabajo.
11. Promover esfuerzos cooperativos en el equipo de salud.
12. Seleccionar personal para aplicar incentivos y sanciones dirigidos al personal de enfermería.
13. Establecer medios para atender a los sistemas de comunicación ascendente, descendente, horizontal y general.
14. Elaborar informes y recibirlos.
15. Tomar decisiones.
16. Recibir y delegar funciones.
17. Realizar entrevistas al personal cuando sea necesario.
18. Aplicar encuestas para conocer las habilidades del personal.
19. Evaluar al personal directa o indirectamente en su área.
20. Proporcionar enseñanza incidental o planeada.

21. Participar en la descripción de puestos y en el análisis correspondiente.
22. Tomar parte en sesiones clínicas promoviendo la participación del personal.
23. Manejar y elaborar formas de supervisión y evaluación del personal.
24. Supervisar la atención que proporciona el servicio de enfermería al paciente.
25. Planear con el cuerpo médico y otros profesionales del equipo de salud las acciones correspondientes a la atención del paciente.
26. Propiciar un ambiente favorable para la productividad.
27. Procurar que el paciente tenga un ambiente de confianza, bienestar e higiene.
28. Fomentar la creatividad e innovación con el fin de mejorar la atención de enfermería.
29. Participar en la enseñanza y orientación a familiares.
30. Vigilar la conservación y uso adecuado de la capacidad instalada del servicio.
31. Orientar al personal sobre el manejo de equipo especial cuando así se requiera.
32. Evaluar las necesidades de equipo y material de los servicios.
33. Colaborar en la elaboración de instrumentos técnico-administrativos del departamento.
34. Contribuir en la elaboración y actualización de formas que maneja el personal del departamento.
35. Vigilar la adecuada y oportuna dotación de material y equipo en los servicios.
36. Elaboración de informes.

La supervisión siempre será efectuada por personal altamente calificado. Un programa de supervisión indicará con exactitud los métodos y medios que se utilizarán para la supervisión y nunca rebasará un periodo de seis meses.

e. Liderazgo de las enfermeras a nivel operativo

El personal de nivel operativo ejerce el liderazgo cuando se integra en forma total a la organización, cuando aplica sus capacidades en beneficio de los pacientes, cuando lo que hace le permite sentirse parte de una organización exitosa.

Cuando las enfermeras aceptan sus competencias y la responsabilidad en la resolución de problemas, se produce un gigantesco paso en la aplicación de la gerencia de procesos.

Por otra parte, cuando se identifican las limitaciones en su trabajo, las enfermeras pueden sugerir y crear otras formas de realización que quizá puedan ser más eficaces.

La evaluación de las acciones se manifiesta en una búsqueda activa de oportunidades para aumentar sus competencias, conocimientos y experiencias.

Finalmente, la participación del personal de nivel operativo es completa cuando se comparten libremente las experiencias, los proyectos, los conocimientos y la confianza en el trabajo de todo el equipo de salud.

Funciones de la enfermera general

La función asistencial directa al paciente es responsabilidad de la enfermera general. Ésta representa más del 60% de los recursos humanos en la atención al paciente; Es un elemento decisivo en el logro de los objetivos del departamento de enfermería. En términos generales sus funciones son:

- Proporcionar atención de enfermería conforme a un diagnóstico fundamentado en la problemática de salud de los pacientes.
- Dar orientación y educación a pacientes y familiares para la conservación de la salud y tratamiento médico específico.
- Colaborar en los exámenes de diagnóstico y tratamiento.
- Efectuar acciones de protección específica a grupos susceptibles.
- Interesar a pacientes y familiares para que desarrollen un grado aceptable de autodirección en el cuidado de su salud.
- Diseñar e instrumentar el modelo teórico en la atención de enfermería.
- Cuidar y mantener la higiene y comodidad del paciente hospitalizado.
- Colaborar en sesiones de información y discusión sobre el tratamiento y necesidades del paciente.
- Participar en la instalación, ejecución y evaluación de las medidas de vigilancia y control epidemiológico al interior del hospital.
- Integrar las acciones del equipo de salud.
- Contribuir con trabajo social en las visitas domiciliarias.

- Observación y notificación de signos de alarma presentados por los pacientes.
- Supervisar la atención que proporciona el personal técnico, auxiliar o en adiestramiento.
- Integrar y manejar el expediente del paciente.
- Manejar y elaborar diversas formas, así como registros estadísticos.
- Colaborar en la visita médica.
- Participar en reuniones multidisciplinarias para estudio de casos.
- Solicitar el material y equipo necesarios para la atención de los pacientes.
- Manejar y controlar el material y equipo a su cargo.
- Detectar e informar de las fallas encontradas en la capacidad instalada de los servicios.
- Evaluar la atención prestada al paciente.
- Participar en los programas de enseñanza en servicio para desarrollo del personal.
- Participar en la enseñanza clínica de estudiantes de enfermería.
- Cumplir con las comisiones especiales asignadas por el personal de mayor jerarquía.
- Recibir y entregar turno.
- Participar en la ejecución de rutinas de servicio.
- Prestar sus servicios en forma especial cuando existan siniestros, riesgos inminentes y otras urgencias.
- Respetar y cumplir con las normas y reglamentos de trabajo.
- Sugerir y participar en estudios de investigación, tendientes a mejorar la atención de enfermería que se presta al paciente.
- Cumplir con las funciones delegadas.

Si se toma en cuenta la teoría de sistemas, el sistema de salud es un conjunto de elementos interdependientes; todos y cada uno de los involucrados en el sistema son responsables de los procesos.

6. Principios de la gerencia de procesos

- **Responsabilidad.** Consiste en asignar la responsabilidad de cada uno de los procesos y del proceso total, con el propósito de que los responsables respondan por su gestión ante la dirección de la organización.
- **Descripción.** Se refiere a la claridad con que se manifiesta un proceso y su propósito, su razón de ser y su importancia.
- **Límites.** Las interrelaciones e interdependencias a menudo presentan zonas confusas, los límites precisan la responsabilidad primaria.
- **Trabajo en equipo.** La gerencia de procesos se aplica integrando a las personas que se encargan de mejorar los procesos en comités de calidad, o equipos de calidad, los cuales se preparan y capacitan para ese propósito.
- **Documentar el proceso.** Todo proceso debe documentarse con el propósito de conocer con detalle el flujo de trabajo, las variaciones, la logística, etcétera.
- **Control del proceso.** La mejor manera de lograr los objetivos de las organizaciones es demostrando con indicadores y parámetros precisos, el avance y la eficiencia y la eficacia.
- **Mejora continua.** El mejoramiento es vital para optimizar los resultados; y como todo sistema es dinámico y cambiante, la mejora continua asegura los resultados. La estructura organizacional en la gestión de procesos tiene su base en los equipos de calidad que se dedican a implantar una cultura de calidad en toda la organización, definen el rumbo estratégico, los planes, las políticas y el control para el desarrollo de las estrategias.
- **El consejo de calidad.** Generalmente el consejo de calidad está integrado por los altos ejecutivos de la organización. Se supone que si se desea aplicar un modelo de calidad, se han preparado para una gerencia de procesos dentro de una filosofía de calidad. Sus funciones son la difusión del conocimiento de la administración de calidad, el liderazgo y el despliegue de políticas, proveer los recursos para operar un esquema de gestión de los procesos, evaluar las estrategias y los resultados.
- **La coordinación de la calidad.** La coordinación de la calidad es una posición típica de "staff", y extiende sus acciones en la asesoría de la gestión de calidad a los gerentes de los procesos funcionales. Generalmente, también la coordinación de la calidad son equipos multidisciplinarios que sugieren al consejo de calidad las posibles mejoras que pueden realizarse.
- **El comité de calidad.** En los procesos funcionales y en los operativos, el gerente es el responsable de los procesos. Por ello formará equipos de trabajo para el mejoramiento de los procesos.
- **Transformación de la cultura organizacional.** La gestión de procesos implica un cambio en la manera como trabajamos, además de aprender a trabajar en equipo, de aprender a trabajar con calidad, cada miembro de la organización debe transformar hábitos personales en la búsqueda de la mejora sobre lo que realizamos

cotidianamente. La cultura de la calidad implica trabajar con los materiales necesarios y evitar el desperdicio, mantener el orden para simplificar el trabajo, y la disciplina como hábito para cumplir con los procedimientos establecidos en la empresa.

La transformación de las personas hacia una administración de calidad no es cosa de un día, se requieren tiempo, esfuerzo y recursos. El aprendizaje continuo parece ser el método más adecuado para cambiar los hábitos dañinos. El ejemplo de los líderes es otro elemento en el cambio organizacional.

Al transformar la cultura organizacional en enfermería, se debe tomar en cuenta la participación de la comunidad y del usuario, en los programas de calidad de atención de salud. La información es una herramienta fundamental para capacitar al usuario, a fin de que pueda participar como elemento activo en la búsqueda de la calidad.

La evaluación del desempeño debe hacerse como una práctica común, así como la creación de incentivos que promuevan la calidad del proceso de trabajo en enfermería. También es importante la satisfacción de los clientes internos, entre ellos, las enfermeras. Los resultados de promover una cultura de calidad en la atención médica deben mostrarse en hechos tales como: *reducción* de la mortalidad, morbilidad o invalidez, mejoramiento de calidad de vida y satisfacción de los usuarios.

7. Instrumentos de los procesos operativos

Existen diversos instrumentos que la enfermera maneja día a día en la práctica profesional. Cada uno registra una serie de actividades que reflejan los procesos operativos o funcionales de los servicios de enfermería.

Algunos de los instrumentos más frecuentes que deben documentarse y reglamentarse debidamente son los siguientes:

- Hoja de la enfermera.
- Planes de atención de enfermería.
- Hoja de registros clínicos y tratamientos.
- Hoja de balance de líquidos en 24 horas.
- Censo diario de pacientes.
- Hoja de cuidados intensivos.
- Solicitud de medicamentos.
- Vales a la central de equipos.
- Tarjetas de identificación de recién nacidos.
- Informe diario de trabajos en la central de abastos.
- Plan de rotación y distribución de personal de enfermería.
- Plan de rotación de vacaciones del personal de enfermería.
- Plan de rotación de descansos del personal de enfermería.
- Informes diversos.

Se mencionan a continuación algunos instrumentos a manera de ejemplo, ya que otros se detallan en el capítulo dos.[11]

Censo diario de pacientes

El censo diario de pacientes permite registrar el movimiento de pacientes en el servicio durante las 24 horas del día. La responsabilidad del llenado de la forma es responsabilidad directa de la jefa de servicio.

Es un instrumento importante para asignar personal, decidir el sistema de trabajo de enfermería, los datos estadísticos obtenidos respecto al número de pacientes promedio y diario indican también la carga de trabajo del personal (ver figura 5.4).

Hoja de cuidados intensivos

Cada institución tiene sus formatos, en general abarcan cuidados especiales complejos, al evaluarlos se conoce la calidad de la atención. La documentación del proceso de enfermería se hace patente al demostrar la complejidad de la atención y la necesidad de promover el conocimiento, los programas de motivación y reconocimiento.

Solicitud de medicamentos

Con formatos diversos nos sirve para calcular la dotación diaria, el consumo y su aprovechamiento. Documentar el procedimiento permite controlar y evitar los desperdicios.

Vales a la central de equipos

Al igual que el instrumento anterior, es importante documentar el procedimiento para conocer las necesidades de consumo, mantenimiento y conservación. Por otra parte, los datos estadísticos permiten el cálculo con base en las necesidades reales.

---

[11] Revisar en el capítulo 2, Instrumentos y técnicas administrativas.

Figura 5.4

SERVICIO ______________ Núm. DE CAMAS AUTORIZADAS ______________ FECHA ______________

INGRESOS			EGRESOS		
Hora	Cama	Nombre	Hora	Cama	Nombre

EXISTENCIA ANTERIOR — EXISTENCIA ACTUAL

INGRESOS — EGRESOS

TOTAL — TOTAL

CAMAS VACÍAS ______________

NOMBRE Y FIRMA DE LA JEFA DE PISO ______________

8. Gerencia para controlar los procesos de enfermería

La gestión de los líderes en enfermería consiste en estabilizar los procesos y verificar que se están satisfaciendo las necesidades y cumpliendo las expectativas del cliente.

Controlar el proceso de enfermería significa cumplir con los estándares, con los procedimientos, identificar las anomalías y las desviaciones, y desde luego, tomar las decisiones para establecer acciones correctivas que lleven a estabilizar el proceso.

La filosofía implícita en la gestión de procesos, es la de reconocer que la calidad "agrega valor", la no calidad "cuesta".

Las desviaciones, anomalías, o no conformidades, son situaciones que se manifiestan en:

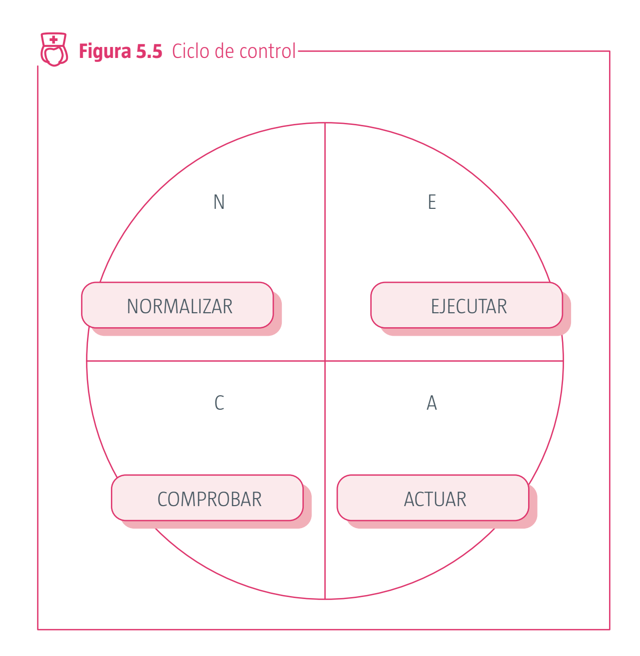
- Yatrogenias.
- Quejas de los clientes tanto internos como externos.
- Acciones sin realizar.
- Equipo en deficientes condiciones.
- Falta de equipo y material.
- Ausencias.
- Indisciplinas.
- Desviación de recursos.
- Falta de presupuesto, etcétera.

Los hechos anteriores son eventos que ocurren fuera de la situación normal, traen consigo costos innecesarios, más trabajo, desperdicio de recursos, ambiente inadecuado para la productividad, por ello es importante eliminar las situaciones anormales.

La jefa de enfermeras controla el proceso aplicando los procedimientos establecidos. Los resultados que espera lograr, son la satisfacción de los clientes.

La gestión de la gerencia operativa, en este caso la jefa de enfermeras, es mantener la calidad. Para ello se auxilia del ciclo de control NECA.

Figura 5.5 Ciclo de control



Normalizar el proceso. Es la primera fase del ciclo de control, consiste en:

- Solucionar la problemática que causa los desvíos, las anormalidades y las inconformidades del proceso.

  Ejecutar el proceso siguiendo la norma o procedimiento estándar establecido.

- La función gerencial consiste en aplicar las normas y procedimientos de la institución, para corregir las anormalidades encontradas y que produjeron la desestabilización del sistema.

Comprobar la estabilidad del proceso

Consiste en comprobar la eficiencia:

1. Verificar si ayuda el tratamiento o servicio a producir un incremento sustantivo en el valor agregado.
2. Si se utilizó el mínimo de recursos para alcanzar los resultados.
3. Si fueron evitados o minimizados los riesgos potenciales.
4. Si son apropiados los conocimientos y habilidades del personal, si se dispuso del servicio en el lugar y tiempo apropiado.
5. Si fue el tratamiento necesario y apropiado.

Actuar

Consiste en tomar las medidas correctivas para eliminar las causas de las variaciones y retomar el control del proceso. Si las medidas correctivas no producen la normalización del proceso, es el momento para buscar alternativas, es decir: mejorar el proceso.

La gerencia de procesos se fundamenta en la teoría del aprendizaje como filosofía para mejorar. Con el tiempo, dicha filosofía aplicada genera una rica base de conocimientos que combina el conocimiento de la estrategia y la experiencia de las operaciones.

Desde esta perspectiva, *los procesos de aprendizaje empresarial implementados por el gerente operativo se encuentran ligados a la acumulación y la asignación de capacidades de la empresa*.

La jefa de enfermeras debe estar familiarizada con las tecnologías, los procesos y las capacidades correspondientes.

Seleccionada una propuesta de mejora, se aplica con el propósito de permitir a su unidad obtener experiencia, establecer viabilidad y demostrar potencial.

9. Gestionando la mejora

Mejoramiento significa hacer mejor el trabajo, aplicar la capacidad para entregar servicios de calidad a los pacientes. El conocimiento sumado a la creatividad y a la innovación hace del trabajo, un proceso de satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes.

Para gestionar la mejora es importante seguir un procedimiento. Existen diversas propuestas según el autor que se consulte. Lo importante es aplicar una metodología y técnicas eficaces y eficientes para el mejoramiento.

La jefa de enfermeras, que es la líder en el proceso, debe establecer los objetivos que se quieren lograr; además, el equipo de mejoramiento por consenso apoyará el logro de objetivos. El plan estratégico de mejoramiento determina las áreas estratégicas que deberán ser acordes con las políticas estratégicas de la institución establecidas por la alta gerencia.

Se comienza por dejar claro cuáles son las necesidades de mejora, las oportunidades que se presentan, la situación actual, las necesidades de los clientes internos y externos, catalogar los conocimientos, y con estos pasos, desarrollar una estrategia de solución, aplicar las acciones necesarias y medir las mejoras.

El proceso es amplio, pero necesario para lograr los objetivos. A continuación se describe cómo puede llevarse a cabo la gestión de la mejora.

- **DESEMPEÑO.** Consiste en cuantificar los errores, las pérdidas, los desperdicios, los retrasos, las políticas, los objetivos. Lo anterior se hace comparativamente con los posibles logros, la satisfacción de los clientes y los logros de otras instituciones similares. Se muestra un ejemplo con el subproceso de recepción del proceso de enfermería.

Para hacer el análisis, se puede elaborar una lista de verificación si existe el manual, o una lista de cotejo si se tiene un inventario.

Cuadro 5.8 Lista de verificación

Concepto	Nivel de desempeño	Satisfacción del cliente	*Benchmarking*
Errores.	Manejo de papelería: 20% Presentación: 30% Tardanza: 30%	Insatisfecho: 40%	Papelería: 10% Presentación: 5% Tardanza: 10%
Desperdicios.	Material: 20% Papelería: 20% Instrumental: 10%	Insatisfecho: 20%	Material: 5% Papelería: 5% Instrumental: 0%
Órdenes médicas.	Deficientes: 10%	Retardo en la atención: 20%	Deficientes: 5%
Aplicación de políticas.	Insuficiente: 20%	Insatisfecho: 20%	Insuficiente: 5%
Logro de objetivos.	Incompletos: 20%	Curación: 80% Rehabilitación: 80% Docencia: 60% Investigación: 50% Prevención: 80%	Curación: 95% Rehabilitación: 95% Docencia: 90% Investigación: 60% Prevención: 70%

- **ANÁLISIS DE PARETO.** La información debe permitir reconocer si el mejoramiento es individual o colectivo. El gerente de proceso que la jefa de enfermeras nombre, designará con oportunidad al equipo humano requerido para la mejora.
- **ANALIZAR EL PROCESO.** Para analizar el proceso se describe tal y como se realiza, y se muestra en un diagrama de flujo. Señalando cuáles actividades agregan valor y cuáles no, al mismo tiempo, de las actividades que no agregan valor cuáles son innecesarias. En el análisis, se dejan claros los indicadores de resultado (salidas) y de proceso (actividades).
- **ENFOQUE AL CLIENTE.** Investigar si el cliente está recibiendo la que desea o recibe lo que no requiere. Se aplican para tal efecto encuestas, entrevistas, cuestionarios, etcétera.
- **IDENTIFICACIÓN DE VARIACIONES.** Se describen las relaciones que guardan las causas y los efectos, la variabilidad y los problemas del proceso. También se deben identificar los vacíos de información o de conocimiento sobre los problemas.
- **DESARROLLO DE ESTRATEGIAS.** El conocimiento nos permite establecer estrategias para provocar la mejora. Al aplicar los planes de mejora se ejecutan las soluciones propuestas, se miden y monitoreamos los cambios.

En el desarrollo de estrategias es útil aplicar el *benchmarking*, término diseñado por Robert C. Camp en la corporación Xerox en 1989, el cual significa aprender de las mejores prácticas. La compañía Xerox en Estados Unidos, tradicionalmente es la empresa ganadora de todos los premios nacionales y regionales de calidad. Se incluye el *benchmarking* como un criterio de evaluación.

Cuando se escucha la voz de los mejores procesos, se está rompiendo el paradigma de no reconocer que otros pueden ser mejores que nosotros; por tanto, podemos ser capaces de aprender de otros. Abrir la mente para adoptar nuevas formas de hacer las cosas, para realizar los cambios necesarios para mejorar, es no sólo un método o técnica, es una filosofía de vida y filosofía organizacional.

La comparación competitiva es aplicada a la planeación, para la alta gerencia es información importante para

tomar decisiones y conformar una organización verdaderamente competitiva.

Por otra parte, también se utiliza en la gerencia operativa para definir los niveles de desempeño, la solución de problemas, reducción de costos, reducción de quejas y reclamos, eliminar errores, mejorar los tiempos de respuesta y satisfacer al cliente.

No debemos olvidar que el verdadero significado de la referencia competitiva es la optimización de recursos, definir el rumbo estratégico y mejorar los procesos.

La gerencia de enfermería atiende a uno de los procesos básicos del sistema de salud, de ahí la importancia que tiene de alinearse con la misión y la visión de la organización.

Por otra parte, no basta sólo con saber qué resultados obtienen otras organizaciones mejores que las nuestras, es necesario conocer y comprender porqué tienen esos resultados y cómo se pueden incorporar sus métodos y técnicas para mejorar los propios.

De esta forma, el *benchmarking* se convierte en un proceso sistemático y continuo; es decir, aplicar una metodología coherente, formal y estructurada.

Al desarrollar las estrategias es importante documentar nuestras prácticas y compararlas con las mejores, y entender cómo se realiza el trabajo.

10. Reflexiones y preguntas

¿Por qué la gerencia de procesos es una alternativa importante para gestionar la calidad?

____

____

____

____

¿Cuál es su opinión sobre la gerencia de procesos?

____

____

____

____

Compare con los procesos de la organización donde labora la adecuación de principios de la gerencia de procesos.

____

____

____

____

¿Cómo se aplican las teorías de enfermería en la gerencia de procesos?

____

____

____

____

¿Cuáles interrelaciones e interdependencias puede usted identificar en un hospital?

____

____

____

____

¿Cómo influye la agenda política en el sistema de salud?

____

____

____

____

Reingeniería en enfermería



1. Generalidades

Uno de los fenómenos gerenciales de mayor impacto en la actualidad es la reingeniería. El enfoque administrativo de la reingeniería en la última década se encuentra en el momento de madurez a través de la experiencia acumulada en las organizaciones; dicha madurez puede traducirse en la disminución del riesgo de fracasar en la aplicación del enfoque.

Los enfoques tradicionales de la administración ya no son suficientes para las organizaciones en un medio ambiente global. Las variables sobre los clientes, la competencia y el cambio parece que llegaron para quedarse.

El medio ambiente organizacional exige altos niveles de calidad, agilidad en la prestación de los servicios, reducciones de costos y altos niveles de productividad.

Hammer y Champy (1994) señalan algunos indicadores básicos para detectar la necesidad de la reingeniería que son:

- Procesos fragmentados.
- Altos costos de operación.
- Exceso de firmas, autorizaciones y controles.
- Desperdicio de recursos.
- Exagerados tiempos de proceso.
- Mal clima organizacional.
- Mala calidad.
- Pérdida de clientes.

Por lo que respecta a salud, se ha mencionado que las exigencias en torno a los servicios públicos para modernizar el sector, hacen que la reingeniería sea uno de los enfoques apropiados.

La forma de operar en organizaciones del sistema de salud está cambiando y la enfermería también. Cuando la institución de salud es candidata a la reingeniería, la alta dirección delega la responsabilidad del cambio generalmente en los jefes de los procesos operativos; la jefa de enfermeras en muchas ocasiones es la encargada de aplicar las técnicas. La incertidumbre que origina el desconocimiento sobre el tema puede reducirse mediante cursos.

Son pocos los gerentes que tienen un nombramiento que los identifique como responsables de la labor de reingeniería; por lo general gerentes y "staff" son quienes realizan los esfuerzos necesarios para aplicarla. Sin embargo, todo aquel que se encuentre involucrado en un esfuerzo organizado, tiene la posibilidad de beneficiarse al conocer los métodos y las posibilidades de la reingeniería.

El comportamiento organizacional implica un grado alto de conocimientos. La comprensión total del comportamiento organizacional es labor de expertos; de hecho, muchos proyectos de reingeniería fracasan cuando son conducidos por personas inexpertas, es preferible acudir al auxilio de los asesores en reingeniería.

El primer paso para la reingeniería dinámica es conocer el funcionamiento de los procesos y el comportamiento organizacional. Dos aspectos son fundamentales en relación con el funcionamiento de los procesos:

- **Primero**, las funciones exactas y su relación con el comportamiento de las personas que las ejercen.
- **Segundo**, el diseño de nuevos procesos en relación con los comportamientos que se exigen.

2. Concepto de reingeniería

El término se originó en la lengua inglesa. En el diccionario inglés, "*reengineering*" quiere decir: el proceso de aplicar la cibernética en las técnicas de producción y administración.

Los autores de la teoría sobre reingeniería concuerdan en definirla como:

La reingeniería es la revisión de los procesos de la organización y el cambio radical en su diseño con el propósito de mejorar, en forma drástica el rendimiento de los procesos desde el punto de vista de costo, calidad, beneficio y tiempo.

No se trata de una mejoría gradual para lograr los objetivos, se trata de volver a inventar los procesos a través de la creatividad, el liderazgo, la tecnología de la información y el análisis de procesos.

La filosofía de la reingeniería es eliminar el costo de la ineficiencia, es buscar el incremento en gran escala de la calidad, mediante el conocimiento y la creatividad.

La reingeniería dinámica aplica como principio, que todo aquello que funciona debe aplicarse, y todo aquello que no funciona debe evitarse. En efecto, esta metodología de reingeniería dinámica utiliza un enfoque original para dirigir el cambio. No tiene su base sólo en construir cambios periódicos para mantener la competitividad, consiste en saber controlar el cambio, mejorar la respuesta operacional y la calidad.

Hammer y Stanton, reconocidos consultores en el tema, coinciden en señalar que la reingeniería consiste en "repensar" de manera fundamental los procesos de negocios y rediseñarlos radicalmente, con el fin de obtener dramáticos logros en el desempeño.

La calidad, los procesos gerenciales y la teoría de sistemas, aportan diversas formas para administrar. La reingeniería se convierte así en un enfoque de procesos. Los procesos de negocios que fundamentan la reingeniería se describen en términos de sistemas, haciendo síntesis, los procesos de negocios son: el conjunto de actividades relacionadas entre sí, que recibe insumos y crea un producto de valor para el cliente.

Un proceso tiene un proveedor, un cliente y una serie de actividades interrelacionadas que convierten los insumos en bienes o servicios.

De acuerdo con los creadores del enfoque de reingeniería, Hammer y Champy, el único elemento absolutamente indispensable cuando se aplica la reingeniería es que ésta se dirija a los procesos y no a las funciones.

La reingeniería se introduce sin tener conceptos preconcebidos, sin dar nada por aceptado, primero determina lo que la organización debe hacer y después cómo debe hacerse. Es decir, se desecha el proceso en función y se concentran los esfuerzos en cómo debe ser.

Por otra parte, la reingeniería se enfoca a los procesos estratégicos de la empresa. Es de suponer que los procesos estratégicos están ligados con las actividades más importantes; no son procesos aislados sino que forman parte de la estructura organizacional, de las políticas y las prácticas que sustentan la actividad primordial de la organización.

Al rediseñar los procesos hay que variar mucho de los marcos en que se circunscriben los procesos. Si una organización tiene en mente una reducción de costos pequeña, es mejor utilizar un enfoque menos radical.

La reingeniería busca resultados espectaculares, al aplicarla es fundamental aceptar los riesgos que implica. La mejora continua implica menos riesgos, pero también menos resultados.

La innovación de los procesos debe formular objetivos ambiciosos, variar estructuras, redistribuir el poder y motivar significativamente.

La reingeniería es el inicio del cambio estratégico, pero la innovación de procesos involucra la visión y las estrategias del nuevo trabajo, el diseño del proceso, el cambio y la tecnología.

Es importante aclarar que la reingeniería no inventa nuevas técnicas administrativas. La ingeniería industrial, la economía administrativa, la investigación de operaciones y los análisis de sistemas, han aplicado los métodos que hoy aplica la reingeniería.

El término reingeniería se deriva de la práctica del desarrollo de sistemas de información. Con la aplicación de conocimientos para mejorar los procesos y no para automatizar la antigua información. No obstante, la reingeniería no se fundamenta en implantar un nuevo sistema de tecnología de la información.

Más importante que aplicar la reingeniería, es eliminar la idea de que al aplicarla se pierden empleos o se amenaza la forma de hacer el trabajo. Saber cómo y porqué se realiza el trabajo de una empresa, es el fundamento de la reingeniería y la clave del éxito.

3. Enfoques de reingeniería

Para aplicar la reingeniería es importante recordar que los aspectos de costo, calidad, beneficio y tiempo son prioritarios. Las fallas en cualquiera de los aspectos mencionados requieren de un tratamiento de administración que detenga la problemática.

Antes de aplicar la reingeniería es importante analizar los procesos estratégicos de la organización, los cuales, permiten tener evidencias precisas de la problemática por la que atraviesa la organización.

El análisis de los procesos estratégicos contenidos en la misión y la visión de la empresa determina la existencia de procesos fragmentados que requieren fragmentación. Sobre el particular, conviene hacer algunas descripciones:

- *Procesos fragmentados*

Son aquellos procesos que tienen dificultades para obtener un producto final, para identificarlos se revisan las actividades buscando: actividades repetidas, incertidumbre en las funciones, reservas sin un destino, recursos sin ocupar, procesos sin valor agregado que afectan el costo y la calidad final.

- *Procesos importantes*

Son aquellos que causan impacto directo en los clientes. Para identificarlos es necesario estar en contacto con el cliente para saber qué características del producto o servicio son importantes para él.

- *Influencia de los procesos*

Consiste en entender los procesos según el número de unidades organizacionales o departamentos que participan en ellos. Mientras más departamentos o estructuras participan de un solo proceso, mayor es su influencia.

El estudio implica conocer lo que el cliente necesita más allá de lo que él mismo expresa.

▶ *Reconstrucción de procesos*

Para reconstruir los procesos es necesario integrarlos para eliminar la fragmentación, el desperdicio, la repetición, las demoras, los errores, los costos, la toma de decisiones y la calidad. No se trata de integrar las funciones y actividades, la reingeniería se aplica a los procesos. El proceso transforma los insumos, contiene actividades y funciones de un equipo de trabajo y puede involucrar a toda la empresa o a partes de la empresa.

Características de procesos rediseñados:

- **Desaparición de trabajo fragmentado.** Un proceso rediseñado se corrige para hacerlo funcionar, las funciones y actividades de los responsables del proceso pueden transformarse, es importante valorar la posibilidad y costo de que una persona realice lo que antes hacían varios. También se debe valorar si es práctico habilitar a un trabajador para ejecutar un proceso en su totalidad.
- **Toma de decisiones.** Los procesos sometidos a reingeniería incluyen la toma de decisiones del trabajador con respecto a su trabajo como función. Al desaparecer la toma de decisiones en forma vertical u horizontal, se producen menos demoras, menos costos indirectos, mejor reacción de los clientes y más facultades a los trabajadores.
- **Normalizar el trabajo.** El rediseño de procesos debe establecer estándares de rendimiento. Un proceso estandarizado es de fácil aplicación y es comprensible sin ser complejo, no hay casos de excepción.
- **Mejorar el desempeño global del proceso.** Para mejorar el desempeño global del proceso se ejecutan cambios directos e indirectos. Los costos de los cambios pueden ser onerosos en algunas ocasiones, sin embargo, el resultado final debe mostrar mayores rendimientos. Cuando un proceso involucra actividades que se realizan en diferentes aéreas físicas, y al mismo tiempo no es posible ubicarlos en un espacio específico, es posible plantear alternativas de solución que pueden ser drásticas, lo que implica costos indirectos; pero si es posible ubicar dichas actividades en el lugar adecuado, se pueden eliminar tales situaciones. Al término de la mejora global es posible que la organización parezca distinta, pero su funcionamiento debe mejorar.
- **Reducir los controles.** Reducir los controles no es lo mismo que reducir el control. Significa utilizar solamente aquellos controles que se justifican económicamente; reducir los controles no implica llevar pasos de verificación y control que no agregan valor, se trata de equilibrar el rediseño de los procesos y disminuir las trabas y dificultades que los controles usuales imponen.

a. Cambios esperados al rediseñar procesos

Los cambios que se esperan como resultado del rediseño del proceso son múltiples y variados, por ejemplo: cambios en la estructura de organización, cambios en las técnicas y métodos de trabajo, cambios en el comportamiento del trabajador, cambios en los perfiles, en los resultados del proceso, en la función de los dirigentes y en los niveles de autoridad.

▶ *Cambios en la estructura de organización*

La desaparición de áreas o departamentos se suple con la formación de equipos de proceso. Las jerarquías son menos y las estructuras a menudo son planas.

En cierto modo, lo que se hace es formar equipos de proceso; es decir, la responsabilidad es compartida. Es unir los esfuerzos dispersos para completar todo el proceso.

▶ *Cambios en las técnicas y métodos de trabajo*

El trabajo aislado y la responsabilidad por las funciones realizadas que tradicionalmente se hacían en un esquema administrativo antes de la reingeniería, son cambiados por un trabajo de equipo. Más que responsabilizarse por una parte del trabajo, el equipo comparte la responsabilidad del trabajo total. El trabajo se vuelve sustantivo, cada trabajador tiene ahora más tiempo para concentrarse en su labor.

▶ *Cambios en el trabajo*

El trabajador como integrante de un equipo de proceso se le otorga la autoridad correspondiente para su labor, dentro de los límites de sus obligaciones. Los equipos deciden cómo y cuándo hacer su trabajo. Lo anterior implica que la contratación de trabajadores debe hacerse conforme a los perfiles que la empresa determine.

▶ *Cambios en los perfiles*

Como los procesos son cambiantes y flexibles, la educación para el trabajo es permanente y pasa a ser norma de una empresa rediseñada.

Los perfiles de los puestos necesarios incluyen comportamientos dispuestos al cambio.

▶ *Cambios en los resultados*

Con el enfoque tradicional los resultados de los procesos no son indicadores del desempeño de todos los traba-

jadores. El trabajo fragmentado sólo puede medirse en lo individual por eficiencia, de ahí los motivadores por puntualidad, por asistencia, etcétera. No puede medirse en términos de valor agregado. El trabajo de procesos sí mide el valor agregado y puede tomarse como base para la motivación e incentivación. La contribución al proceso y el rendimiento de los equipos son las bases principales para los salarios.

▸ *Cambios en el escalafón*

La ocupación de puestos de mayor jerarquía, es resultado de la habilidad mostrada; para ello, no se programa el escalafón por antigüedad, o como recompensa, se precisa una norma para exigir habilidad en la ocupación de puestos.

▸ *Cambios en los valores*

La cultura organizacional en una empresa rediseñada con reingeniería, incluye el compromiso de los trabajadores de desempeñar sus funciones para sus clientes, no para sus jefes. El cambio de valores es fundamental en la reingeniería.

▸ *Cambios en la autoridad*

Las organizaciones planas tienen la virtud de acercar a los ejecutivos a los clientes y a las personas que realizan el trabajo que agrega valor. El liderazgo es ahora entendido como la influencia para hacer que sus subordinados se motiven para lograr las metas de equipo.

La autoridad en los equipos de proceso está en todos los miembros del equipo; por tanto, el papel del ejecutivo es la enseñanza, el reforzar los valores con hechos y conductas, lo que hace más compleja su labor.

4. El posicionamiento

Antes de iniciar el proceso de reingeniería se deben establecer nuevas metas. El término posicionamiento se utiliza para describir el esfuerzo encaminado a satisfacer requerimientos, fijar metas, determinar una nueva infraestructura y a posicionar la organización para desarrollar nuevas formas de trabajo.

El posicionamiento implica determinar el nuevo papel que la organización tendrá ante la sociedad y los pasos que se realizarán para lograrlo, así como las estrategias corporativas y los paradigmas que se aplican en lo sucesivo.

El posicionamiento es un conjunto de actividades que proporcionan el marco de planeación estratégica para la reingeniería y a través del cual se implementan los métodos para apoyar el cambio rápido y eficaz.

- El primer elemento para el posicionamiento es la **documentación de datos** sobre la organización, comparando la misión y la visión. Puede hacerse en términos del mercado o del servicio. Por lo general, la comparación permite el establecimiento de objetivos en la etapa de posicionamiento.
- El segundo elemento es la **documentación sobre la forma como se dirige** la organización. La información obtenida en este segundo paso suministra el marco para el cambio. Es importante definir las relaciones entre las unidades y sus procesos; además, se obtiene una guía para medir el cambio y respalda las mejoras en costos y efectividad.
- El tercer elemento es **crear un ambiente** adecuado para implementar el cambio sin afectar a la organización. El ambiente se percibe mediante la aceptación del cambio por parte del trabajador y los gerentes, se percibe también cuando se comprenden los cambios y se tiene la seguridad de que son necesarios para mejorar, cuando se concibe a los cambios como aliados, en lugar de enemigos.

a. Objetivos del posicionamiento

El enfoque de la administración del cambio es el posicionamiento en la reingeniería.

Los objetivos del posicionamiento se orientan a:

1. Sistematizar y controlar los cambios.
2. Determinar los cambios que la organización requiere.
3. Eliminar las amenazas asociadas al cambio.
4. Realizar cambios con mejoras incrementales.
5. Documentar las investigaciones.
6. Crear un ambiente propicio al cambio.

b. Pasos para el posicionamiento

1. **Establecer el equipo.** Los proyectos de reingeniería son conducidos por expertos externos. Su aplicación requiere del apoyo directivo. El equipo para el posicionamiento incluye un jefe de cambio y un grupo “staff”, que se denomina administración del cambio.
2. **Introducir el paradigma cambiante.** El equipo para el posicionamiento debe aprovechar el momento para introducir la empresa al cambio. Una estrategia particularmente útil es exponer la misión de este grupo.
3. **Identificación de las áreas.** Los proyectos de reingeniería se aplican por prioridades. Se requiere identificar los

departamentos en donde se iniciará el proceso y el orden en que los demás se integrarán al proyecto.

4. **Iniciar el posicionamiento.** Se configura el ambiente, que es la primera función de los gerentes. Se crea la biblioteca con los documentos del posicionamiento, se define e implementa la logística para desplazar y archivar la información. Al mismo tiempo se identifican e integran las normas, instrumentos y formatos para establecer la aprobación administrativa de los modelos y otros documentos.
5. **Análisis del sistema de organización.** Se revisa el organigrama, describiendo el trabajo de las unidades y las interrelaciones. Si se tiene una declaración de la misión de la empresa o institución, se adjunta a los documentos y se relaciona con los departamentos, unidades o áreas funcionales. La declaración de la misión de la empresa se valida. Los departamentos que se encuentren en el campo de acción de la reingeniería se identifican en el organigrama, clasificando los trabajos por tipo y nivel jerárquico.
6. **Analizar los procesos de trabajo.** Es importante tener claro que los procesos de trabajo están divididos en fragmentos a través de toda la organización y sus departamentos. Por lo mismo, se identifican sus partes y luego se integra el total.

- Se inicia por describir las actividades en cada departamento. Los diagramas de la actividad de negocios (BAM) se utilizan para construir los modelos. Con los diagramas de flujo de trabajo se especifican el inicio, las ramificaciones y conexiones internas y externas de los departamentos. A partir de este punto, en todo el proceso de reingeniería, los BAM se utilizan para mostrar cómo puede afectarse a cada departamento con los cambios de operación.
- Conviene aclarar que los BAM no son diagramas de flujo de datos; son diagramas que ayudan a establecer la relación entre datos, pero no muestran el flujo ni establecen un puente con información detallada.

7. **Definir las funciones.** Cuando se estudia cómo se hacen las cosas, el nivel de descomposición del trabajo es el más bajo. El detalle en este paso es importante. Las descripciones de la posición del departamento están referenciadas con las funciones, e incluso con los nombres de las personas que las ejecutan. Los diagramas de relación se utilizan en este paso para representar la actividad del trabajo. La información de apoyo es redefinida a detalle.
8. **Revisar los planes.** Se comparan las metas estratégicas y los planes tácticos. Ambos aspectos se encuentran por escrito generalmente, y sirven de base para guiar las acciones en el posicionamiento. La comparación sirve para determinar si las acciones implementadas son las que se requieren.
9. **Análisis de políticas y reglas.** La mayor parte de las reglas son en realidad interpretaciones tradicionales que han evolucionado y que se han transmitido de generación en generación, a pesar de que existan reglamentos, manuales, etcétera.

- La fuente más confiable sobre la realidad de las reglas al hacer el trabajo, son las personas. Una política o regla de la organización que dirige la manera de ejecutar una tarea, se anota y se referencia junto con ésta, en el diagrama de relación.

10. **Analizar los recursos humanos.** Todo cambio afecta finalmente a las personas; es por ello que los efectos deben anticiparse y controlarse, fortaleciendo la lealtad del personal. Para amortiguar el efecto que ocasiona la reducción de tamaño o lo que se conoce como dimensionar, y que consiste en ajustarse al tamaño correcto, es inevitable hacer comprender al personal con el fundamento de cada acción, los propósitos del cambio.
11. **Controlar los servicios de información.** La arquitectura y el inventario de la tecnología actual es necesaria para la intercomunicación como un marco de referencia para cambiar la tecnología de apoyo. Se deben programar con incrementos graduales en sistemas de información. La reingeniería exige un apoyo responsable en sistemas, si se tiene en cuenta que, en general, son los grandes elementos que capacitan al negocio y proporcionan ventaja competitiva.

c. Cambiar las metas

En el posicionamiento se incluye el establecimiento de estrategias de mercado. La primera actividad del posicionamiento es la recopilación de información, sobre las metas y las estrategias de la organización.

La estrategia de mercado tiene su base en la revisión corporativa de su mercado por línea de producto y de sus capacidades, fortalezas y debilidades para competir.

El ambiente del cambio. La segunda actividad en el posicionamiento, es la creación de un ambiente dispuesto a aceptar el cambio y los componentes físicos necesarios para ello.

La infraestructura corporativa incluye un "staff" permanente, encabezado por un funcionario jefe del cambio con la autoridad para conducir las actividades del posicionamiento.

El otro elemento clave es el sistema de apoyo en la información. Se utilizan modelos para simular los cambios propuestos y para evaluar el efecto sobre la operación.

En el ambiente de posicionamiento, la organización es el campo de práctica de los proyectos del cambio.

d. El cambio paradigmático

La definición de paradigma en los diccionarios describe al mismo como un ejemplo o modelo. El término modelo se presta a una multiplicidad de interpretaciones, por ejemplo: la representación física de un objeto, la analogía de un fenómeno, el arquetipo, la teoría, etcétera.

Un modelo teórico es un paradigma, sólo que en este caso, se construye con alto nivel de abstracción.

En el ambiente empresarial, el paradigma es el conjunto de reglas orientadas a establecer límites, es también la descripción para solucionar problemas dentro de esos límites.

Los paradigmas influyen en la percepción, ayudan a organizar y a clasificar la forma como se mira al mundo.

En un sentido más amplio, un paradigma puede considerarse un modelo que ayuda a comprender la percepción del mundo. Los paradigmas funcionan a nivel subconsciente.

En el lenguaje de los negocios, el paradigma comprende el conjunto de supuestos empresariales subconscientes y no cuestionados.

Los paradigmas son un componente fundamental del pensamiento humano, siempre están presentes en nuestras actividades.

Cuando se presentan nuevas ideas, que mueven a los paradigmas que manejamos, se presenta dificultad para aceptarlas.

En las organizaciones se presentan siempre resistencias al cambio, que son movidas por muchas razones como la incertidumbre, la carga de trabajo adicional, el riesgo a la crítica, o simplemente razones irracionales; con frecuencia los paradigmas son la causa de esta resistencia inconsciente.

Si un cambio que se propone choca con nuestro paradigma, automáticamente se crea un sentimiento de amenaza como un mecanismo natural de defensa.

Cada individuo posee un conjunto diferente de paradigmas, de modo que la interpretación de ideas contrarias a dichos paradigmas es diferente.

Los paradigmas establecen expectativas y los cambios de paradigma permiten aceptar otras ideas; cuando el paradigma cambia, se modifican también la percepción y la capacidad para evaluar la nueva información.

Los supuestos y las actitudes se hallan entre los componentes más importantes de los paradigmas. Son creencias subconscientes que filtran la percepción.

Los paradigmas de negocios son influidos por los supuestos, pero cuando son llevados a nivel consciente, es posible desvanecer el poder que los paradigmas ejercen sobre las actitudes de las personas.

Algunos ejemplos de supuestos comunes en los procesos de negocios son:

- Para hacer producir a los empleados deben controlarse de arriba hacia abajo.
- La dirección de personal es distinta a la administración de la organización.
- Los buenos gerentes son aquellos que se hacen obedecer.
- Las actividades para los diversos puestos son ajenas a los individuos.
- El organigrama representa las relaciones reales entre los diversos puestos.
- Todo el servicio o producto que se produce debe rendir utilidades.

Las actitudes en el trabajo o incluso en la vida diaria, están estrechamente relacionadas con los paradigmas, pero son precisamente los paradigmas los que motivan a las personas a tener actitudes y la voluntad para cambiar.

Las actitudes son las expresiones de la personalidad, son la representación externa de pensamientos, sentimientos y experiencias personales. Las actitudes definen los comportamientos de los individuos según las situaciones.

Los paradigmas actúan como filtros, pero las actitudes dan color y matiz a la forma de percibir al mundo.

Las actitudes indican los paradigmas individuales y su aplicación. Cuando se producen cambios en el trabajo, se adoptan nuevas reglas, por tal motivo es importante analizar las reglas que se han utilizado y las actitudes que se han desarrollado en el transcurso de la vida.

Un cambio de paradigma es en esencia un cambio significativo de reglas, supuestos y actitudes relacionados con una forma de desarrollar una actividad. El cambio se aplica también a la tecnología empleada. Un cambio paradigmático tiene el efecto de un nuevo comienzo.

Los cambios paradigmáticos en un área producen inevitablemente cambios en otros paradigmas o reglas relacionadas, y a su vez afectan otras actividades.

Cada organización tiene su propio conjunto de paradigmas operacionales, sociales y técnicos que se manifiestan en su forma de "hacer las cosas". Los problemas potenciales a que se enfrentan los esfuerzos de reingeniería, son aquellos supuestos y reglas que impiden la evolución.

El primer cambio paradigmático en los negocios fue **reconocer la necesidad de mejorar la calidad y la eficiencia operacional**; desafortunadamente, en los intentos para apoyar este primer cambio se utilizaron técnicas viejas, por lo mismo no dieron los resultados esperados.

El segundo cambio paradigmático es la aplicación de **la reingeniería como cambio continuo y sostenido**. Se le denomina paradigma cambiante.

Las leyes de la dialéctica sostienen que lo único que es constante, es el proceso de cambio y transformación de la materia. Retomando el principio, la reingeniería desarrolla el supuesto del paradigma cambiante como una constante. Dicho paradigma establece que la evolución es producto de la calidad y la eficiencia para operar.

Todas las reglas son analizadas constantemente con el propósito de eliminar aquellas que sean innecesarias, toda actividad debe tener un propósito.

5. Reingeniería

Una vez creados los modelos y documentado el posicionamiento, se entiende que el comité del cambio (que mantiene al día la información pertinente, los modelos y las herramientas de reingeniería), presenta los proyectos de reingeniería. Cada proyecto estará conformado por la selección de la oportunidad, el campo de acción, el análisis de la operación y la creación de un nuevo diseño.

Los tres enfoques que se trabajan y que se desarrollan al mismo tiempo son:

- el proceso
- la tecnología
- el personal

a. El proceso

El cambio puede iniciarse para mejorar un solo proceso o un pequeño grupo de procesos relacionados entre sí.

El equipo de posicionamiento recomendará los esfuerzos necesarios para mejorar. Se inicia con ideas que mediante iniciativas individuales de los miembros del comité, se modelan y analizan.

Las mejores ideas se llevan ante el comité corporativo del cambio y al aceptarse, se convierten en proyectos de reingeniería.

Para aplicar la reingeniería a los procesos, se consideran las siguientes actividades:

1. Identificación de los procesos susceptibles de cambio.
2. Análisis del impacto.
3. Definir el alcance.
4. Simular nuevos procesos y flujos de trabajo.
5. Evaluar costos.
6. Reducir costos
7. Ejecutar el proyecto.
8. Actualizar la información del posicionamiento.

1. Identificación de los procesos susceptibles de cambio

El jefe de equipo del comité de posicionamiento tiene la responsabilidad de identificar las mejoras potenciales, el grupo auscultará a los trabajadores para encontrar nuevas propuestas de cambio. El jefe de cambio recibe las sugerencias de los altos ejecutivos.

La fuente más obvia de cambio son las instrucciones específicas emanadas de la alta dirección. Los planes de la empresa son otra fuente. Los proyectos que se emprenden para mejorar los procesos individuales son los mejores prospectos para aplicar la reingeniería.

Los objetivos de un proyecto de cambio variarán según la motivación de los trabajadores; es menester crear un marco de referencia para determinar con claridad los objetivos. Puede realizarse al mismo tiempo un informe de costo-beneficio.

Los objetivos se desarrollan generalmente con un conjunto de requisitos que deben cumplirse para alcanzarlo entre ellos: apoyar los planes corporativos, reducir el tiempo en que se realiza un proceso, considerar la cantidad de personal que se requiere, emprender una nueva línea de servicios o productos, solucionar un problema, mejorar la calidad y apoyar al cliente.

De acuerdo con el o los requisitos de cada objetivo, se orienta el esfuerzo del proyecto de reingeniería.

El éxito del proyecto depende de los esfuerzos individuales, por lo mismo, se establecen formalmente las expectativas y los criterios de evaluación.

El producto de esta primera actividad es la evaluación inicial de las solicitudes, para proyectos de reingeniería junto con los objetivos, los requisitos y la valoración del esfuerzo que se requiere para obtener la mejora.

Es importante que el primer proyecto de reingeniería sea atractivo y presente los beneficios que se obtendrán al ejecutarse, a fin de conseguir la confianza del personal.

2. *Análisis del impacto*

El impacto potencial sobre el proceso se obtiene al comparar la guía básica previa al posicionamiento, con el proyecto de reingeniería.

El análisis del impacto incluye identificar la relación entre departamentos, dicha relación será el límite inicial del análisis de impacto. Al analizar, se revisan los procesos y su relación para evaluar el grado en que se afectan los departamentos y los procesos con los cambios.

El producto de la actividad son las listas de los proyectos de reingeniería que son pertinentes y el análisis del impacto asociado.

3. *Definir el alcance*

El alcance de un proyecto de reingeniería es el límite del proceso por aplicar. Los límites son los extremos, por ello, son difíciles de establecer; sin embargo, cuando se definen los límites se definen los alcances.

El punto de partida para establecer límites es una revisión de diagramas sobre las actividades y sus relaciones, al seguir el flujo de las actividades se identifica el inicio y el final del proceso que, a su vez, serán los alcances.

El producto de las actividades es la lista de proyectos seleccionados ya programados y ejecutados, con lo cual se presenta formalmente el alcance.

4. *Simular nuevos procesos y flujos de trabajo*

El trabajo técnico del proceso de reingeniería comienza en esta actividad. Las actividades incluyen la definición de los modelos, el desarrollo de la información necesaria y el análisis del flujo de trabajo.

Lo anterior es el resultado de un complejo estudio para revisar las políticas, las reglas de negocios, los valores agregados, las utilidades, los flujos de trabajo, los modelos conceptuales de los procesos de negocios, las funciones, la estructura organizacional, las misiones de la unidad organizacional, definir el trabajo, los procesos de producción y sistemas de computación que estén relacionados con el proceso.

La simulación de nuevos procesos y flujos de trabajo es el fundamento de la reingeniería; el intenso esfuerzo que la sustenta fructifica en resultados que de verdad valen la pena.

El aspecto más importante de la etapa es desarrollar modelos muy detallados de los procesos actuales, para permitir el diseño de los nuevos. En esta etapa deben identificarse todos los problemas relacionados con la manera como se realizan las actividades.

5. *Evaluar costos*

En la mayor parte de los casos, la inclusión de los datos numéricos relacionados con los procesos de negocios se hace mediante anotaciones en los diagramas de la actividad de negocios.

El costo es la medición más importante. Es usual presentar los estimados de acuerdo al costo de la materia prima por unidad procesada.

Los costos de mano de obra pueden ser el salario por hora, multiplicado por las horas invertidas en producir una unidad. Los gastos generales indirectos pueden asignarse con base en los costos de la mano de obra que se están estudiando para el proyecto de reingeniería, a menos que la planta física sea uno de los factores claves del cambio.

Las entradas se calculan por unidades de salida, y por unidad de tiempo en el caso de servicios. La cantidad de material o el número de partes necesarias para realizar una actividad, se constituyen en las entradas.

Las salidas son el producto de la actividad o del trabajo. Calcular el costo no es complicado y no existe dificultad para obtenerlo.

El tiempo es la tasa que se refiere a convertir las entradas en salidas. Usualmente se expresa como índice de salida.

Personal. Corresponde al número de personas que realizan las funciones de trabajo de una actividad dada; se relaciona con los costos de mano de obra y es necesario para el análisis y el diseño del proyecto de cambio.

La calidad se mide en varias formas y en el modelo se aplicarán las más representativas de los procesos.

El valor agregado puede incluirse, tanto como el valor real agregado al producto, o el valor real agregado al servicio, o como el tiempo empleado por el personal que produce valor agregado.

El **producto** de esta actividad es el análisis detallado de los procesos en los que se va a aplicar la reingeniería.

6. *Reducir costos*

En los procesos de negocios se integra a las metas la reducción de los costos. Una consecuencia deseable de la calidad es también la reducción de costos. Los proyectos de reingeniería se hacen para reducir costos, lo cual es una razón fundamental para aplicarla.

Los cambios que se proponen implican optimizar los recursos, tal hecho requiere de eliminar desperdicios, eliminar procesos que no son necesarios, no adquirir insu-

mos inútiles, incrementar el mantenimiento y otros que actúan como obstáculos para lograr objetivos previamente determinados.

Algunos autores no recomiendan que al elaborar el proyecto de reingeniería se ponga demasiado énfasis en la reducción de costos, ya que tal aspecto puede influir para que la gerencia espere resultados drásticos e inmediatos en beneficio de su economía, o por el contrario, sacrificar la calidad en los procesos para economizar; según dichos autores, es preferible enfatizar la conveniencia de resultados a largo plazo.

La reducción de costos por concepto de subutilización de recursos, de costos por procesos no necesarios, de desperdicios, de departamentos o áreas inútiles y todos aquellos factores que implican el despilfarro de recursos, es una necesidad y razón más que suficiente para aplicar proyectos de reingeniería.

Por otra parte, además de ser una meta de la reingeniería, la reducción de costos es una medida eficaz del desempeño del proyecto de cambio y del trabajo futuro.

▶ *Reducción de costos de mano de obra*

Al hacer más eficiente una organización, es lógico suponer que se requiere menos esfuerzo. La agilidad en los procesos y la disminución de esfuerzos trae como consecuencia inevitable una reducción de personal.

Reducir la mano de obra significa despidos, es la parte más difícil y compleja de la reingeniería, de ahí que los proyectos de reingeniería se relacionen con el rechazo. Para evitar el despido y aprovechar los recursos humanos, es preferible administrar el desgaste del empleado y el reentrenamiento antes que la separación involuntaria.

Cuando la organización debe prescindir de alguien, debe ser en términos legales y positivos, respetando los derechos laborales y estableciendo convenios entre la gerencia y los trabajadores.

Por lo que se refiere a las instituciones del sistema de salud en México, la reducción de costos por mano de obra es muy delicada. Los sindicatos promueven la estabilidad en el trabajo, los contratos colectivos incluyen causas para asegurar la permanencia del trabajador. Es prácticamente imposible despedir empleados que tienen una base o plaza. El incremento de costos por concepto de nómina es cada día mayor. Actualmente, la administración de recursos humanos en dichas instituciones oferta contratos por obra y tiempo determinado, lo cual permite renovarlos en forma anual, trimestral o semestral.

▶ *Reducción de los costos de información*

La prestación de servicios en el sistema de salud aplica un manejo de la información como un recurso económico alto. Es válido buscar la forma de reducir dicho costo.

La información y su costo es la base del sistema de salud, es asombrosa la cantidad de información que se maneja, los informes, los manuales, los documentos, los reportes, las estadísticas, las fichas, los expedientes, la memoranda, etcétera.

En raras ocasiones la información se controla o maneja de forma adecuada, cada proceso maneja muchas formas de información.

La información como elemento significativo de costos es un buen ejemplo para control, existe un nivel óptimo de costos de información para cada proceso, lograrlo es el reto.

En los servicios de enfermería es frecuente la queja de que el llenado de tantas formas que repiten información quita mucho tiempo para dedicar a la atención directa a los pacientes.

▶ *Reducir costos de material y equipo*

Es el área donde mayores logros se han obtenido con la reingeniería, evitar despilfarros, proporcionar mantenimiento y adquirir sólo el equipo necesario, son algunas de las acciones a emprender.

▶ *Reducir costos administrativos*

Suelen denominarse costos administrativos a todos aquellos que no están relacionados directamente con la producción de los bienes o servicios. La planta física, los sistemas computacionales, puestos complicados e innecesarios, etcétera.

La reducción de costos administrativos debe considerar el contexto completo del proceso de trabajo para tomar las decisiones, ya que al aplicar la reingeniería se han obtenido éxitos y fracasos en este aspecto.

Se recomienda analizar el proceso administrativo en forma integral, para definir las prioridades.

▶ *Costos económicos*

La forma de utilizar el dinero, los presupuestos, a corto y a largo plazo, son áreas importantes en la reingeniería; la disminución de costos incluye los flujos de efectivo y su optimización.

Se piensa que cuando la organización ha realizado varios esfuerzos para utilizar mejor sus recursos económicos y los resultados no han dado fruto, es el momento de aplicar la reingeniería.

6. Ejecutar el proyecto

Ejecutar el proyecto de reingeniería es una labor compleja. Los cambios en los procesos, en los espacios físicos, la reducción de mano de obra, el manejo de otras técnicas o equipos, los cambios en la autoridad o niveles de responsabilidad, la creación de otras relaciones y sistemas, nuevas interdependencias, etcétera, complican la ejecución del proyecto; para reducir la complejidad en la ejecución, es conveniente elaborar una ruta crítica.[1]

La ejecución del proyecto se hace introduciendo primero lo cambios que requieren periodos a largo plazo, por ejemplo, adquisición de nuevos equipos, o construcción y remodelación de espacios físicos.

La siguiente fase de la ejecución consiste en introducir los cambios en la estructura de organización formal, los nuevos niveles de autoridad y responsabilidad tienen como función esencial, conducir los cambios de la etapa siguiente.

Al cambiar los procesos de transformación de insumos se afecta a las personas, es importante en esta etapa involucrar al personal que se verá afectado, la forma más positiva de lograrlo es solicitando su participación con los equipos de cambio; su función es definir la forma usual del proceso y el rediseño.

El siguiente paso en la ejecución es probar el nuevo flujo de trabajo, comprobando las interrelaciones y el correcto funcionamiento. Debe tenerse cuidado de solucionar cualquier problema que complique el proceso.

El equipo de cambio asegura el mejoramiento continuo. La mejor forma de obtener éxito en los proyectos de reingeniería es la inspección y la prueba del proyecto.

La transferencia total a la nueva forma de trabajo se produce cuando ésta funcione a plenitud y sea estable.

7. Actualizar la información del posicionamiento

Toda la documentación de la ejecución del proyecto de reingeniería debe añadirse a la información básica. El propósito de la guía básica de posicionamiento y sus resultados, es mantener el modelo y actualizar la información.

Se recomienda mantener la información y los modelos en equipo computarizado. Ahora bien, todos los integrantes de la empresa pueden observar la información, pero sólo los equipos de cambio actualizan la información porque es necesario mantener y controlar los cambios.

Toda la documentación de apoyo se integra con la información básica; con ello se actualizan y se remplazan los documentos que sean necesarios. El apoyo automatizado hace más fácil esta actividad. Los nuevos modelos de trabajo se convierten en la nueva guía.

Los modelos y datos actualizados constituyen el producto de la actividad, con ello se está listo para emprender otro proyecto de reingeniería.

b. Mejorar la calidad

El mejoramiento de la calidad en cualquier proceso está dirigido a mejorar el producto y a minimizar el costo.

Por otra parte, mejorar la calidad implica la capacidad para obtener resultados consistentes mediante la aplicación de parámetros cada vez más altos. Cumplir continuamente con los estándares fijados en todas las actividades operativas, constituye la seguridad de que la calidad está ascendiendo.

El modelo de calidad tiene mucho en común con la metodología de la reingeniería, ambas coinciden en la necesidad de los cambios como una serie de continuas mejoras, mediante el uso de modelos de posicionamiento para apoyar la simulación operacional y el análisis del impacto, se produce una combinación para mejorar la calidad.

Los principios de Deming se aplican en la reingeniería, pero cada uno de ellos con un enfoque dinámico y en especial hacia los procesos de trabajo.

c. Aumentar las utilidades

Se manejan dos métodos clásicos para aumentar las utilidades:

- Reducción de costos.
- Incremento en los precios.

En el sector de servicios, el aumento de las utilidades se produce al reducir los costos y al aumentar la demanda.

La reingeniería es particularmente útil para aumentar las utilidades, las mejoras en la calidad pueden representarse en efectos netos del crecimiento de las ganancias, las que contribuyen de manera directa al incremento del valor potencial de los servicios que se ofrecen a la sociedad.

La mejora continua reduce el despilfarro, aumenta la capacidad de producción y disminuye las demoras, lo cual se traduce en utilidades.

d. La tecnología

La tecnología de información es factor decisivo en los proyectos de reingeniería y en todos los niveles de modelos

[1] La ruta crítica es una herramienta de la planeación, se sugiere consultar el capítulo 2. Es conocida también como CPM.

para el cambio. Saber lo que se requiere y lo que se tiene se determina en el posicionamiento, pero los requerimientos de los nuevos sistemas se señalan cuando se aplica la reingeniería.

Figura 6.1 La tecnología



Si bien la reingeniería no es tecnología de información, su aplicación depende en gran medida de las computadoras.

La información automatizada, la simulación de modelos, el posicionamiento mismo, se manejan a través de los sistemas de información.

La tecnología es uno de los aspectos más importantes para mejorar la eficiencia. Algunas razones para apoyar el uso de tecnología adecuada son las siguientes:

- Ahorro de tiempo. La velocidad con que se maneja una información por una computadora y una persona, es verdaderamente asombrosa.
- Archivo de información. Las enormes bibliotecas para archivar documentos casi han desaparecido. En la actualidad, la capacidad de las computadoras para archivar información y recuperarla en el momento preciso, además de las crecientes posibilidades de aumentar las capacidades de la tecnología, hacen pensar en la realización de funciones que no pueden esperarse de las personas.
- Mejorar la comunicación. Con el uso del Internet se pueden mover informaciones de un lugar a otro con sorprendente velocidad, lo que permite mejorar la comunicación entre las organizaciones.
- Mejorar el control. El monitoreo y las estadísticas obtenidas con mayor precisión nos permiten recabar información sobre los problemas relacionados con los procesos y buscar soluciones; por otra parte, se pueden controlar las tareas del proceso para mejorar la calidad con la medición de estándares.

▸ *Pasos para aplicar la reingeniería en la tecnología*

Para definir las necesidades de información y apoyo en tecnología o el uso de tecnologías nuevas, se requiere seguir un proceso, el cual consta de los siguientes pasos:

1. **Evaluar los servicios de información y tecnología de oficina.** Se procede a revisar la documentación elaborada y que se maneja actualmente en la empresa. Se incluyen los diagramas de procesos, los diagramas de relación, la documentación del usuario, los programas y sus diseños.
2. **Evaluar el equipo.** El más alto nivel de diseño de la tecnología de información es la arquitectura tecnológica. Casi todas las empresas cuentan con ella aun cuando no está formalizada. Se requieren los servicios de un experto para diseñarla de tal forma que se pueda lograr la mayor ventaja posible del equipo con que cuenta la organización.
3. **Evaluar la calidad de la información.** Por lo general, la evaluación de la calidad de los datos de la organización es sumamente difícil, el mejoramiento de los mismos puede exigir cambios drásticos en la forma como se recopila o archiva la información. La técnica con la que se manejan los datos puede también sufrir cambios para la mejora.
4. **Encontrar áreas críticas de información y tecnología.** Para ello es importante dividir el análisis en los procesos operacionales y la toma de decisiones.
5. **Definir las necesidades de información y herramientas tecnológicas.** Se puede diseñar un proyecto de reingeniería para el apoyo tecnológico, que se acompaña con la arquitectura de información y la arquitectura tecnológica.
6. **Ejecución del proyecto.** Para ejecutar el proyecto de reingeniería de la tecnología, se inicia por una fase de prueba e instalación, la preparación del personal y finalmente el mantenimiento de los sistemas.

Un beneficio inigualable de la reingeniería es el manejo de modelos que permiten controlar el proceso, medir los estándares de desempeño, conocer el flujo esperado de datos, identificar las prioridades reales de la empresa y su aplicación a áreas similares.

e. El personal



Figura 6.2 El personal



La reingeniería aplicada a los recursos humanos es tan importante, que depende del desempeño de las personas.

No importa cuán grande sea la fuerza laboral de una institución; si el desempeño de los integrantes de esa fuerza no es el adecuado, no es posible pensar en el éxito de esa empresa.

La evolución de la administración y los diversos modelos administrativos reflejan el pensamiento y los ideales de los estudiosos de la materia a través del tiempo.

El modelo clásico de Fayol fue criticado duramente por considerar al hombre una máquina, igual suerte corrió el modelo científico de Taylor, ni qué decir del modelo neoclásico o burocrático, o el modelo sistémico que al considerar al hombre un "elemento" del sistema fue igualmente criticado; el modelo de calidad ubica al hombre como un ser creativo y racional, lo que parece ser la tendencia actual.

La reingeniería se ubica en la misma base filosófica de la ingeniería industrial, la cual está en conflicto filosófico con la administración.

La reingeniería, llevada al extremo, puede definir cada movimiento del trabajo que se va a realizar, desconociendo incluso las capacidades de las personas; sin embargo, se han tomado los datos de las experiencias de otros, para moderar sus propios enfoques lógicos y mecánicos. Actualmente, la reingeniería trabaja con los valores humanos y con métodos que favorecen la iniciativa y flexibilidad individuales.

Es común vincular los proyectos de reingeniería con "fantasmas" entre ellos; conceptuarla con los recortes de personal, con los cambios, con reestructuraciones, asesorías, entrenamientos y otros que afectan al trabajo cotidiano. Muchos procesos de cambio han fracasado por la resistencia de los involucrados.

Cuando el proyecto de reingeniería se ubica en el personal, el valor del capital humano se redimensiona. Lo anterior significa el surgimiento de la conciencia racional para hacer de un proyecto un éxito de la fuerza laboral. El personal que participa y acepta los cambios es el encargado de poner en marcha el proyecto, y es la clave en la ejecución de los proyectos de reingeniería.

La reingeniería aplicada al personal se orienta a los siguientes aspectos:

- Definir el trabajo.
- Definir el sistema de organización.
- Reubicar al personal.
- Entrenamiento, asesoría y enseñanza.
- Reclasificación de personal.
- Recorte de personal si se requiere.
- Ejecutar los cambios.

▸ *Definir el trabajo*

Los esfuerzos de la reingeniería en relación con el personal producen nuevos procesos de trabajo; en consecuencia, se definen nuevos puestos y nuevas destrezas.

Es seguro que se exigen cambios en las funciones del personal. Se supone que los diseños de los nuevos procesos permiten la reasignación del personal independientemente del nivel y categoría que tenían.

Si el sistema de organización es por puestos, las funciones se definen en tal forma, si es por unidades, secciones o departamentos, se definen también las interrelaciones.

Un método individual se aplica con las descripciones de cada categoría de trabajo, luego se agrupan en funciones, después en unidades y así sucesivamente.

Un método para definir el trabajo que se desprende de la administración participativa en el desarrollo organizacional, permite que los trabajadores desarrollen el diseño.

Un tercer método que se puede aplicar, consiste en evaluar el trabajo área por área y determinar las destrezas básicas para ejecutarlo, así como la vinculación con otras áreas, secciones o departamentos.

▸ *Definir el sistema de organización*

La reingeniería es una buena oportunidad para intentar la organización por equipos. La transición de jerarquías a equipos será menos difícil y presentará menos riesgos.

Existen diversas formas para el trabajo en equipo: los equipos de alto desempeño, que se asignan para desarrollar un proceso que puede tener o no un gerente. Los equipos de autogestión, que se caracterizan por no tener gerente, que de igual forma deberá presentar sus informes, a un gerente ajeno al equipo.

El equipo de alto desempeño debe recibir parte de su compensación en forma de un fondo común, el valor de ese fondo depende de la contribución que el equipo haga a la organización y del éxito que se obtenga.

El esquema de compensaciones como motivación restringe el crecimiento de empleados, y seguramente no permitirá que los no realizadores permanezcan en posiciones administrativas.

Las alternativas viables en la organización por equipos se contemplan al ejecutar el proyecto. El equipo de cambio es quien dirige a los empleados del equipo, en tanto se formaliza la estructura jerárquica.

Otra alternativa sugiere utilizar al equipo, conservando su organización y nombrando un director permanente que dirige y distribuye el trabajo.

▸ *Reubicar al personal*

En los proyectos de reingeniería, el entrenamiento se utiliza como alternativa para retirar a un empleado y contratar otro.

El reentrenamiento y las reubicaciones se emplean escasamente, en comparación con el retiro de los empleados.

Al funcionar el paradigma cambiante, se presentan muchas oportunidades para reubicar al personal.

Usualmente se entrena para el ascenso, el esfuerzo que significa entrenar implica un aumento de destrezas que debe ser aprovechado por la institución.

▸ *El retiro*

El equipo de cambio puede recibir manifestaciones y conductas diversas de los trabajadores, cuando informa la posibilidad del retiro, es posible observar en ellos diversos estados de ánimo: los trabajadores pueden reaccionar en forma negativa cuando alguno de sus compañeros es retirado, lo que puede convertirse en desconfianza hacia la organización. Por otra parte, conviene cuidar y evitar que el número de empleados vuelva a aumentar, situación que puede darse cuando las restricciones desaparecen, ya que el costo del retiro es alto.

Cuando se manifiestan este tipo de problemas, el proyecto de reingeniería no será exitoso; debe, en lo posible, evitarse tales problemas.

Un método para evitar la presencia de dichos problemas consiste en evitar por completo o casi por completo el retiro del personal; si no es posible, debe negociarse el retiro anticipado o el retiro por edad.

El equipo de cambio, con el departamento de personal, evaluará dichas medidas.

Otro método es garantizar la imparcialidad en el proceso, el personal debe estar convencido de que no hay preferencias.

▸ *Reducción de personal administrativo*

La tendencia a reducir los mandos medios aumenta con rapidez en las empresas. Cabe mencionar que la administración tradicional aplicó y enfatizó la especialización, ésta a su vez condujo a la fragmentación de procesos, en consecuencia aumentó el número de empleados con niveles de jefes, coordinadores, supervisores, etcétera. La tendencia actual de reducir personal directivo intermedio, implica tener la respuesta a los problemas que pueden ocasionarse como:

- ¿Es posible reducir el número de mandos medios sin afectar de forma radical el fundamento de la organización?
- ¿Qué hacer con los directivos que continúan con el puesto?

Hay que considerar que los directivos de nivel intermedio son generalmente los que más saben sobre la compañía, y posiblemente los que más capacitados están, conviene utilizar sus conocimientos dirigiendo los equipos de alto desempeño.

El número de personas que un directivo puede controlar no debe superar un promedio de 9 o 10.

Cuando se trate de un número mayor, se debe implementar algún método para acrecentar el trabajo en equipo y la comunicación entre el personal que reporta directamente al directivo.

En México, la legislación laboral está orientada a la protección del trabajador, sin embargo, el empleado de confianza o directivo, no tiene los mismos beneficios, por ello, con frecuencia se les trata con más dureza que a otros trabajadores durante el proceso de reestructuración. Es posible que por tener algunas restricciones legales para el trabajador de confianza, las empresas acepten y promuevan la reducción de mandos medios.

Sin embargo, muchos de los mejores empleados de la compañía suelen encontrarse en este grupo; ellos son la fuente más valiosa de ideas para el cambio y para lograr ventaja competitiva.

▸ *Reclasificación del personal*

Con los proyectos de reingeniería aparece como problema la reclasificación de los trabajadores, al cambiar la forma de trabajo por niveles de rendimiento.

En teoría, el nivel de desempeño no debe obtener una compensación especial; sin embargo, tomando en cuenta que los nuevos desempeños serán pioneros en la empresa, se recomienda la creación de niveles de compensación sólo para los nuevos procesos, dejando las otras partes de la compañía sin cambios.

La conveniencia de ello será el estatus adicional que obtienen los trabajadores del cambio.

Un factor muy importante es el tratamiento que recibe el personal por parte del equipo de cambio. Debe existir respeto por los trabajadores y por el trabajo.

Muchos proyectos de reingeniería se publican en boletines periódicos, se pueden colocar los diagramas de la actividad de negocios (BAM) de la operación actual, en un lugar visible para que todos puedan ver lo que se está haciendo.

6. Control del ambiente

El ambiente psicológico puede controlarse durante la aplicación de los proyectos de reingeniería, utilizando las herramientas adecuadas para el caso. Los BAM pueden emplearse para evaluar con mayor certeza el ambiente.

Los aspectos que pueden medirse son:

- *Productividad del personal:* que será igual al porcentaje de tiempo del valor agregado, sobre el tiempo total de trabajo para el personal.
- *Equilibrio:* se refiere a la transparencia con que se realizan los proyectos de reingeniería sin alterar el funcionamiento de la empresa.
- *Impacto personal:* el grado de impacto que manifiestan los trabajadores de la empresa, en relación con los proyectos del cambio y su resultado en la evaluación de la calidad de su trabajo.
- *Retroalimentación:* como se retroalimenta la ejecución de los nuevos procesos y el grado de confianza obtenida en el proyecto por parte de los trabajadores.
- *Carga laboral:* el grado en el que varía la carga laboral y sus valores mínimos y máximos. La carga laboral no deberá ser excesiva por largos periodos, ni debe ser demasiado pequeña, para mantener una moral óptima.

El único apoyo en verdad importante para la moral es el éxito; en la etapa de ejecución se requiere hacer todo lo más rápido posible para evitar tensiones y desgastes del personal.

De igual modo, cuando el proyecto se ha implementado de manera exitosa, toda la compañía debe saberlo. Esto ayudará en el futuro, no sólo a los esfuerzos de reingeniería, sino que impulsará la moral en toda la empresa.

7. Posicionamiento en los servicios de enfermería

El posicionamiento implica determinar el nuevo papel que tendrán los servicios de enfermería en la institución; igualmente, los pasos que se realizarán para lograrlo, así como las estrategias y los paradigmas que se aplicarán en lo sucesivo.

El cambio significativo de reglas, supuestos y actitudes para desarrollar las actividades en lo sucesivo, son un reto para la administración de los servicios de enfermería.

En el posicionamiento para los servicios de enfermería se debe iniciar por una comparación entre la misión y la visión.

Los elementos para la comparación pueden establecerse considerando los objetivos estratégicos, la misión y la visión de la institución, etcétera. Se requiere precisar los procesos de los servicios de enfermería.

Por regla general, los servicios se ofrecen para unos clientes específicos, en consecuencia, lo correcto es proporcionar los servicios que el cliente demanda.

En la práctica, y sobre todo en salud, esta lógica no es lo real. Los servicios se ofrecen a unos clientes que no tienen más remedio que aceptarlos, de ahí que un primer cambio es llamar al paciente, cliente.

Lo real también es que no se toman en cuenta las necesidades y expectativas de los pacientes. Se tiene así otro cambio: hacer que el paciente se encuentre satisfecho del servicio que se le presta.

La transformación de insumos en la atención de enfermería, es decir, los procesos, debe ubicarse a futuro.

Los cambios que generan los proyectos de reingeniería pueden aprovecharse para ampliar el campo de acción, recuperar espacios, etcétera.

El segundo aspecto a documentar en el posicionamiento, son las interrelaciones que los servicios de enfermería tienen con otros departamentos, áreas o unidades médicas, se describen al mismo tiempo las dependencias que el departamento tiene y que impiden el flujo de trabajo.

Es importante establecer criterios para evaluar los cambios y para respaldar las mejoras; además, sirve para evaluar los costos.

Por último, en el posicionamiento se crea un ambiente adecuado al cambio, nada fácil para quien conoce el comportamiento organizacional de las enfermeras.

En forma general los tres aspectos que se incluyen en el posicionamiento se describen más adelante.

a. Pasos para el posicionamiento en enfermería

El equipo

El jefe del equipo de cambio es generalmente el director de la institución, y los integrantes del equipo son los jefes de departamentos, áreas o unidades.

La jefa de enfermeras representa a las mismas en el equipo de cambio. Si los esfuerzos de la reingeniería se realizan a nivel de departamento, la jefa de enfermeras asume la jefatura del equipo y las subjefas y supervisoras son los demás miembros del equipo.

No es recomendable aplicar la reingeniería a nivel de departamento, como es el caso de enfermería, ya que los procesos implican a todo el equipo de salud. Además, el nivel estratégico destina presupuesto y toma las decisiones para aplicar este tipo de proyectos.

Ambiente

Para crear el ambiente propicio para el cambio, es necesario recordar que los cambios de paradigmas, significan un cambio significativo en la forma de “hacer las cosas”; es decir, en las reglas, en los procedimientos, e incluso en las técnicas.

El trabajo de la enfermera tradicionalmente se realiza de la siguiente forma:

A. Se inicia al recibir el servicio de parte de la responsable del turno que antecede, se termina al entregarlo a la enfermera del siguiente turno. Las reglas que se siguen en este proceso son: hacer un recorrido físico por el servicio, señalar los pendientes y las particularidades de la atención de enfermería por cada paciente.

B. Organizar el trabajo. Se distribuye y divide el trabajo según el sistema elegido, pudiendo ser por paciente, por funciones, mixto, o en equipo.

C. Se revisan las rutinas del servicio.

D. Se revisan las órdenes médicas y los pendientes.

E. Se prepara material, equipo e instrumental.

F. Se proporciona la atención directa.

G. Se registra la atención proporcionada.

H. El breve resumen muestra un trabajo funcional rutinario, que está determinado por el conjunto de reglas establecidas en la institución, para proporcionar atención de enfermería.

Pero qué sucede cuando en lugar de seguir el paradigma tradicional se requiere introducir cambios en el proceso, por ejemplo; en la forma de proporcionar la atención directa, o en las formas que se manejan para registrar la información, o en las relaciones e interdependencias.

Sólo de pensarlo surge gran cantidad de interrogantes, es precisamente el cambio paradigmático en acción. Qué tan benéfico puede resultar el cambio, o qué tan acertado es cambiar la forma de trabajo.

Al explicar la misión del equipo de cambio, se tendrán posibles respuestas a las interrogantes planteadas por el personal. Por supuesto que los cambios significativos deben mejorar la posición de la empresa o institución en el contexto micro y macro-ambiental.

Biblioteca

Una de las inquietudes que se distingue por su propósito de cambiar el paradigma tradicional es la enfermería por evidencias, otra lo es el modelo de calidad, la planeación estratégica y la misma reingeniería. El equipo de cambio debe tener además de los documentos para posicionar y documentar el trabajo, material relativo al cambio significativo.

Logística

Es importante el diseño de diagramas de flujo para identificar las relaciones entre el trabajo de la enfermera y las demás áreas funcionales de la institución.

Manejar un archivo para identificar fácilmente los diagramas, puede revisarse el trabajo por competencias, en cuyo caso deben elaborarse los formatos para recopilar y analizar la información.

Normas

Es común realizar el trabajo de acuerdo a tradiciones o costumbres que no están referenciadas en los reglamentos. Por ejemplo, es difícil encontrar una norma en la cual se obliga al personal a no recibir el turno si faltan algunas actividades del turno anterior.

Cuando se analizan el reglamento y la forma de hacer el trabajo, se encuentra que pueden adicionarse algunas reglas que son positivas, pero en cambio pueden eliminarse otras por múltiples razones.

Sistema de organización

Tradicionalmente también el trabajo se realiza bajo un sistema de organización lineal. Es importante saber cuánto limita tal sistema de organización y cómo podemos cambiarlo.

Procesos de trabajo

Los procesos de trabajo son quizá la parte más ardua del trabajo. Enfermería interviene en varias etapas de la atención médica. Su interdependencia e interrelación con todas las áreas del hospital explican en mucho la dificultad para definir los procesos propios de enfermería. A pesar de todo, el análisis de las relaciones y las interdependencias puede ayudar a establecer la responsabilidad individual y total.

Como ejemplo, se puede hacer un análisis de interrelaciones en un proceso ejemplificado de la siguiente forma en el ingreso de un paciente al hospital y los pasos que se siguen.

Definir las funciones

Para definir las funciones tomamos en cuenta la misión de la institución, si en ella se establece lo siguiente: "proporcionar atención médica oportuna con calidad y calidez en la prevención, curación y/o rehabilitación que requieran los derechohabientes y que solucionen sus problemas de salud".

De acuerdo con la misión ejemplificada, se desprende que la atención de enfermería que forma parte de la atención médica tiene que cumplir dos características: calidad, calidez.

Si la visión establece: "...todos los derechohabientes tendrán atención médica oportuna para la solución de problemas de salud en forma integral y en el menor tiempo posible". Entre otras cosas que puedan proyectarse al futuro, existen características para adecuar el funcionamiento y la prestación de servicios de enfermería. La atención de enfermería será entonces: de calidad, con calidez, integral, oportuna y en el menor tiempo posible.

De acuerdo con la misión y la visión de la institución, las funciones de enfermería se ajustan a la consecución de tales fines.

Cuadro 6.1 Análisis de proceso

	Cliente	Recepción	Médicos	Enfermería	Agrega valor al cliente	Agrega valor al proceso	Tiempo
Solicita atención	✓						30 minutos
Atiende solicitud		✓			✓		15 minutos
Autoriza ingreso			✓		✓		30 minutos
Realiza trámites		✓				✓	20 minutos
Traslada al cliente al servicio		✓			✓	✓	20 minutos
Inicia el tratamiento				✓	✓	✓	20 minutos
Total							2 horas 15 minutos

Las metas estratégicas

Se puede realizar un análisis *swot*, o un análisis de competencias, o un análisis de procesos, etcétera. Independientemente del método, es importante considerar los insumos, el proceso y el producto. Las metas estratégicas de los procesos funcionales están orientadas a la eficacia y a la productividad.

Políticas y reglas

Las políticas de la alta dirección son determinantes al proyectar reingeniería en las áreas o departamentos. Cuando se decide cambiar, es para beneficio de los clientes y por eso, seguir los lineamientos establecidos en las políticas y reglamentos, se convierte en un paso trascendente.

Recursos humanos

El departamento de enfermería cuenta con diversidad de niveles académicos en su personal. Posiblemente es la única profesión que tiene tal diversidad de grados en su formación académica.

La diversidad de preparación se convierte en una seria desventaja cuando se quieren cambiar los paradigmas, tal hecho influye directamente cuando el proyecto de reingeniería propone cambios en el personal. Cuando por ejemplo, se requiere personal con perfil diferente al que se tiene contratado, con toda seguridad, se tendrá resistencia a nuevas contrataciones por parte del personal que tiene mayor antigüedad en el puesto.

Es importante tomar en cuenta que si se quiere aplicar la reingeniería, se buscarán cambios espectaculares, lo que implica una renovación total en la forma de hacer el trabajo, en los objetivos, en las funciones, etcétera. El cambio significativo se orienta a lograr mejoras en la eficiencia y la productividad.

Cuando de recursos humanos se trata, se debe considerar la motivación hacia el trabajo responsable de la enfermera. Diversos estudios han demostrado que el 47% del tiempo de trabajo de las enfermeras se ocupa en tareas que le son ajenas. La baja productividad del personal puede deberse a la insatisfacción que produce el no realizar aquello para lo que están preparadas.

De acuerdo con los proyectos de reingeniería, es el momento ideal para incluir en el aspecto de recursos humanos la variedad de habilidades que las enfermeras tienen, la importancia de su trabajo para generar valor para el cliente y para el proceso de la atención médica, la libertad que se requiere para tomar decisiones respecto al proceso de atención de enfermería.

La planificación del rendimiento y del valor agregado debe ser hecha por la enfermera, ya que su contribución al logro de las metas estratégicas es invaluable.

Tecnología

Figura 6.3 Tecnología en enfermería



La tecnología utilizada por enfermería es en la época actual, obsoleta generalmente. Como ejemplos tenemos: el llenado de formas ocupa mucho tiempo de la enfermera, el equipo para ministrar líquidos vía parenteral es aún el tradicional en la mayoría de las instituciones, la información tan valiosa sobre la atención de enfermería sólo es conocida por las propias enfermeras, etcétera.

Si queremos cambios drásticos es necesario visualizar la atención médica de equipo de procesos y no conservar el automatizado trabajo por rutinas. Sin la tecnología apropiada esto no será posible.

Se requiere presentar un proyecto para modernizar el equipo con que se proporciona la atención médica en general.

Aplicar reingeniería significa saber que iniciamos una nueva manera de trabajar. Con el propósito de proporcionar algunos elementos para un trabajo de enfermería acorde con las nuevas tendencias, presentamos a continuación un tema que permite evaluar las competencias de la profesional de enfermería.

8. La competencia laboral

Figura 6.4 Competencias en enfermería



Para complementar y apoyar un proceso de reingeniería continuo, se necesitará una nueva competencia laboral, esta función debe ser tan flexible como el nuevo ambiente de cambio paradigmático en donde se desarrollarán los procesos.

El diseño de las competencias laborales es un elemento importante para elegir al personal, para orientar y para desarrollar a los trabajadores elevando su nivel de respuesta y su contribución a la organización.

En la medida en que estos propósitos se mantengan e incrementen, será también la medida en la que la ventaja competitiva de la compañía se mantenga e incremente.

a. Gestión por competencias

David C. McClelland[2] menciona tres sistemas sobre la motivación humana, y es el origen de la gestión por competencias. Como sistemas para motivar se incluyen el logro, el poder y la pertenencia.

Motivación

La motivación humana proviene del interior de la persona, se observa a través de conductas que reflejan la convicción por lo que se hace.

La motivación impulsa a las personas a lograr los objetivos con base en un interés que actúa como incentivo natural; un interés que llena de energía a la persona y que le permite seleccionar su comportamiento.

1. *Motivación por el logro*

Las personas que son motivadas por el grado de eficiencia con que realizan sus actividades, tienen como **objetivo hacer las cosas mejor**. Para ello, la persona cuenta con un estándar que puede ser interno o externo.

Hacer mejor las cosas, significa en términos de proceso, obtener la misma salida con menos trabajo, obtener una mayor *salida* con el mismo trabajo o, lo mejor de todo, obtener una mayor *salida* con menos trabajo.

De esta manera la gente con alto nivel de logro prefiere actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejoras de esta clase. No son atraídas y por lo tanto no trabajan más duro por situaciones donde no hay posibilidades de lograr mejoras, esto es, en trabajos muy fáciles o muy difíciles.

Las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. Si éste es bueno, les da información de cuán bien lo están haciendo.

2. *Motivación por el poder*

El **interés en obtener y preservar prestigio y reputación**, es la motivación que lleva a obtener los más altos resultados.

En términos de procesos, las personas con alto nivel de poder son las que realizan actividades competitivas y asertivas, que logran los más altos resultados.

La sociedad, sin embargo, ha reprimido las conductas agresivas por las consecuencias a menudo destructivas de tales personas.

Cuando las personas con alto nivel de poder manejan conductas agresivas hacia aspectos positivos, son altamente productivas.

Cuando las conductas agresivas son potencialmente destructivas, varía considerablemente el nivel de productividad.

3. *Motivación por la pertenencia*

El sentimiento de pertenecer es similar a la necesidad de autorrealización de Maslow.

El hombre es un Ser social por naturaleza, la capacidad de amar está determinada por la capacidad para dar.

Las personas con alto nivel de pertenencia desarrollan conductas de fidelidad por la empresa.

[2] McClelland, David. Human Motivation, Cambridge University Press, Cambridge, 1999.

b. Competencia

Cuadro 6.2

La competencia es una característica subyacente en un individuo, que está relacionada a un estándar de efectividad y a una forma superior en un trabajo o situación.

Analizando el concepto anterior se encuentran tres elementos importantes: características subyacentes, estándar de efectividad y forma superior en un trabajo o situación.

Las **características subyacentes** son aquellas que provienen de la estructura mental y se manifiestan al exterior como rasgos de la personalidad.

Un **estándar de efectividad** equivale a un grado importante de efectividad en las acciones del individuo, dicho estándar puede ser establecido por la persona o provenir de la empresa. Cuando se relacionan las características subyacentes y el estándar de efectividad, se expresa la competencia. De esta forma, un trabajador es competente por una característica inherente a su personalidad.

Forma superior de trabajo, este aspecto contiene en su interpretación que la competencia, es una forma superior de trabajo, esto es, que el comportamiento es competente en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

▸ *Clasificación de competencias*

Para Spencer & Spencer, son cinco los principales tipos de competencias:[3]

1. Motivación.
2. Capacidad de respuesta.
3. Concepto del yo.
4. Conocimientos.
5. Habilidades.

De acuerdo con los autores citados, las competencias mentales se muestran en el pensamiento analítico y conceptual, las habilidades se muestran en la práctica.

Tanto las competencias mentales como las habilidades son visibles y relativamente fáciles de desarrollar; pero la motivación, la capacidad de respuesta y el concepto del yo son más difíciles de identificar.

[3] Citado por Alles Martha, Gestión por competencias: el diccionario, Editorial Granica, México, 2002. p. 20.

Los autores introducen el modelo del iceberg, en el cual dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y las menos fáciles. A las primeras se les denomina superficiales y a las segundas centrales.

Para clasificar las competencias, Spencer & Spencer[4] proponen la siguiente clasificación.

1. Competencias de logro y acción.
2. Competencias de ayuda y servicios.
3. Competencias de influencia.
4. Competencias gerenciales.
5. Competencias cognoscitivas.
6. Competencias de eficacia personal.

Existen diversos autores que manejan otras clasificaciones de competencias como: teóricas, prácticas, sociales, conocimientos, etcétera. Pero es importante señalar que el reconocimiento de las diferentes competencias es fundamental en la implementación de los recursos humanos.

▸ *Definición de criterios efectivos de competencias*

Para trabajar un esquema por competencias es imprescindible seguir un método. La recomendación de los expertos en el tema es utilizar un proceso con las siguientes fases:

1. Definir las competencias con base en la misión y la visión, estableciendo los criterios de desempeño.
2. Probar las competencias en una muestra reducida y con los resultados diseñar el modelo.
3. Validar las competencias a través de su inclusión en los perfiles.
4. Diseñar los procesos de recursos humanos por competencias y ejecutarlos.

En la gestión de recursos humanos por competencias, se debe pensar en ellos como si se tratara de un valor estratégico de la compañía, como un valor añadido para la actividad.

El proceso de gestión por competencias inicia con la revisión de las definiciones sobre la visión y la misión, y a partir de estos conceptos, determinar los valores.

Las razones que fundamentan la existencia de la empresa y la imagen de lo que se pretende lograr con ella, son el soporte para los valores, que son: los que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.

[4] Alles Martha, *Op. cit.*

Los valores serán los conductores que guiarán a esa organización en el cumplimiento de la misión y la visión previamente determinadas.

c. Los valores

Para definir el concepto valor se inicia con un concepto de diccionario, en el cual se define en función a su utilidad como un requisito del valor. De esta forma, el valor es el grado de utilidad o aptitud para satisfacer necesidades o para proporcionar bienestar.

También se concibe como la importancia de alguna cosa, o cualidad de ánimo que mueve a acometer grandes empresas.

Las definiciones de diccionarios sirven como referencia para ubicar el objeto que se pretende estudiar. Generalmente, las definiciones en este instrumento tienen su base en los significados literales o propios de las palabras.

Los valores de una empresa serán aquellos que le permitan cumplir con su misión y lograr su visión. Algunos autores mencionan que los valores de una empresa la distinguen de otras similares.

La definición de valor que se adopte cuando la empresa en cuestión defina sus valores, se analiza relacionándola con los procesos, el producto del análisis se utiliza para definir la cultura empresarial para definir aquello en lo que se cree, y a lo que se adhiere.

Es en este justo momento cuando se puede decir que el desarrollo de la empresa está en proceso, y es cuando se puede situar a la organización frente a un gran avance hacia la gestión de recursos humanos, con el propósito de añadir valor para los clientes.

Algunos valores que pueden ser definidos por la empresa son:

- **Compromiso**

  Compromiso indica sentirse comprometidos con la organización, con sus objetivos, hacer propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones para el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren.

- **Valores morales**

  Los valores morales se desprenden de las buenas costumbres y prácticas profesionales. En este sentido, se pretende que el integrante de la organización, independientemente del nivel de responsabilidad, mantenga comportamientos que muestren respeto por las políticas organizacionales, y los intereses individuales y colectivos de los miembros de la organización.

  Se pretende que, aun cuando los intereses propios sean diferentes a los de la empresa, los valores morales deben prevalecer porque están a un nivel superior.

- **Prudencia**

  Es una de las cuatro virtudes cardinales, consiste en la capacidad de discernir y distinguir lo bueno de lo malo, para seguirlo o huir.

  El término aplicado como valor en una organización, se orienta a la sensatez y moderación en todos los actos, mostrando aquellas conductas que distinguen lo bueno y lo malo para la empresa y todos sus integrantes, implica también actuar con sentido común y moderación al utilizar los recursos de la organización.

- **Justicia**

  Otra de las virtudes cardinales, que consiste en actuar siempre tomando en cuenta el derecho de los demás.

  En las relaciones de la empresa con la sociedad, este valor se considera fundamental, y se muestra en dar a cada uno lo que le corresponde.

- **Fortaleza**

  Virtud cardinal que consiste en vencer el temor y huir de la temeridad. En la organización se orienta a mostrar actitudes de fuerza moral cuando sea necesario. Tomando en cada caso el justo medio entre el temor y la temeridad.

- **Servicio**

  Tener espíritu de servicio significa mostrar un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer necesidades, aún aquellas no expresadas.

  No se trata sólo de una conducta concreta frente a un cliente, sino de una conducta permanente de los integrantes de la organización.

  Se encuentra en el esfuerzo realizado para conocer y solucionar necesidades de la sociedad a la que se pertenece.

- **Rendimiento**

  Valor orientado a producir resultados de las actividades cotidianas, buscando siempre elevar las metas por encima de los estándares fijados. El rendimiento no significa producir más, sino mejor.

- **Calidad**

  Es el valor orientado a conseguir la excelencia en el trabajo, a compartir la experiencia y conocimientos, a interesarse por aprender, a actuar conforme a los objetivos de la organización.

- **Humildad**

  Es actuar con verdad, sin engaños, evitar la burocracia. Reconocer que podemos encontrar mejores formas de trabajar.

- **Adaptación**

  Es un valor inapreciable por cuanto implica una capacidad de amoldarse a los cambios. Se orienta a modificar la conducta para alcanzar determinados objetivos, a realizar adaptaciones en distintas situaciones o contextos en forma rápida y eficiente.

- **Templanza**

  Valor que se orienta a mostrar serenidad y dominio en condiciones adversas. Se muestra en conductas equilibradas que permiten aprender de los fracasos para mejorar.

- **Perseverancia**

  Valor orientado a lograr la firmeza y constancia en el logro de objetivos. Es la fuerza interior para insistir sobre acciones que beneficiarán a la organización, aun cuando dichas acciones muestren resultados a largo plazo.

- **Integridad**

  La integridad consiste en actuar con rectitud, en trabajar sin dejar a la mitad el trabajo. Es actuar congruente con el pensar.

  Es el Ser de una pieza, que significa mostrar comportamientos siempre con probidad.

- **Creatividad**

  La creatividad es el valor que hace humano el trabajo. La capacidad de reflexión aplicada a la realidad, la autorrealización de las personas.

  Es hacer el trabajo con un sello personal que lo distingue de cualquier otro. Es encontrar mejores caminos para lograr las metas.

  Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad.

- **Innovación**

  Es el valor que se muestra en conductas que proponen soluciones nuevas ante problemas derivados del trabajo. Que gestionan formas de trabajo o ideas novedosas interesantes.

- **Autocontrol**

  El dominio de sí mismo como valor en la organización es decididamente un valor deseable.

  Es la capacidad de controlar las emociones ante conductas o reacciones negativas, situaciones de estrés, hostilidad o condiciones atemorizantes.

  El manejo de las emociones sobre todo en los puestos directivos es un valor muy apreciado.

d. ISO 9001:2000 y competencias laborales

Si consideramos que ser competente es ser superior en relación con determinados parámetros, es importante dejar claro que actualmente dichos parámetros están establecidos en las normas internacionales.

El sistema de competencias laborales se ha establecido para dar reconocimiento social a la competencia de las personas que desempeñan funciones productivas.

La norma de competencia laboral certifica el desempeño de las personas en las organizaciones.

La cultura laboral del milenio parece estar definida por una tendencia internacional hacia la normalización y certificación. Lo anterior implica que se establecen requisitos y se reconoce su cumplimiento.

La gestión de la calidad y la gestión de las competencias laborales y otras funciones relacionadas, como la gestión de la formación del personal, se trata en la ISO 10015.

El sistema de calidad en las organizaciones establece las competencias para sus funciones productivas, para satisfacer las necesidades de sus clientes.

La certificación del desempeño de la competencia laboral de una persona garantiza que tiene la capacidad para trabajar conforme lo indica una norma. Como la norma y el cumplimiento de ella no garantizan por sí solas que el trabajo sea siempre igual, es importante manejar un sistema que así lo asegure.

La ISO 9001:2000 tiene como función garantizar el cumplimiento de la norma. Sin embargo, la norma de competencia laboral es compleja y requiere de un diseño cuidadoso.

Para el diseño de la norma de competencia laboral es aconsejable la detección de puntos críticos como la base en la que se sustenta.

Como el cumplimiento del trabajo y sus puntos críticos dependen de las personas, el valor de las mismas en la organización es considerado el más alto. Esto es así porque cuando se presentan los puntos críticos, siempre habrá una persona que lo controle.

En el funcionamiento de las organizaciones humanas, el hombre es el que determina la producción.

e. La gestión de la calidad

Los sistemas de calidad que tienen su fundamento en puntos críticos son:

HACCP. Es un sistema de gestión de la calidad que consiste en el análisis de los peligros de alimentos o medicamentos que pueden convertirse en un peligro para la sociedad. Su punto de riesgo es la contaminación física, química o biológica de productos de consumo humano.

HAZOP. Es un sistema de gestión de la calidad que consiste en el análisis de los riesgos de operación en industrias, cuyo punto de riesgo es la contaminación del ambiente y el peligro para las personas.

FMEA o FMECA. Que consiste en el análisis de fallas, modos y efectos de máquinas, equipos y los efectos que se pueden ocasionar con los desperfectos. El punto de riesgo son las fallas.

ACCL. Es el análisis crítico de competencias laborales, que consiste en la detección de puntos críticos del desempeño y los daños que puede causar a la empresa o al cliente.

Cuadro 6.3

La norma ISO 9001/6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación.
Expresa que: Las normas de competencia laboral permiten a la organización determinar los requerimientos del desempeño del personal; y mediante su evaluación, se determina la competencia real de las personas para detectar sus necesidades de capacitación, en función de los requisitos que deben cumplir y que afectan a la calidad del producto. La certificación interna o externa de la competencia de las personas permite llevar adecuadamente los registros de la formación del personal [...]

Los puntos críticos para el análisis de competencias laborales se determinan mediante procedimientos comprobados y reconocidos internacionalmente.

Los procesos de la organización y el sistema de gestión obedecen a normas, dentro de ellas las normas de competencia laboral. Realizar un análisis de las competencias permite identificar y gestionar los procesos necesarios para lograr los objetivos organizacionales.

Un método para el análisis de competencias puede utilizarse para:

- El diseño de normas.
- El diseño de instrumentos de evaluación y control de competencias.
- El diseño de gestión de calidad.
- Programar formación de recursos humanos.
- Identificar puntos clave.

f. Análisis crítico de las competencias laborales

El análisis crítico de las competencias laborales se realiza por etapas, las cuales pueden ser:

1. Identificación de puntos críticos.
2. Establecimiento.
3. Control.

▸ *Identificación de puntos críticos*

El proceso se inicia con la formación de un comité de expertos, que se involucra directamente en el diseño de las normas.

El comité de expertos también se fundamenta en las normas ISO 9000, como se muestra a continuación.

Cuadro 6.4

ISO 9004/7 Realización del producto
7.1.2 Aspectos a considerarse:
El grupo experto debe ser constituido y formado para facilitar su participación en el análisis de los procesos y tomar en cuenta en forma sistemática sus aportes e innovaciones.

Se recomienda que el grupo experto sea de trabajadores del área en la cual se van a definir las normas de competencia laboral, con el propósito de que sean ellos mismos quienes se encarguen del cumplimiento, evaluación y mejora de las mismas.

Cuando se forman comités de expertos, se otorga reconocimiento a la experiencia del trabajador, y consecuentemente se les motiva para su desarrollo y superación profesional.

Algunas ventajas que proporciona formar el comité de expertos son:

- La oportunidad de recoger ideas, sugerencias, puntos de vista y detectar problemas.
- No implica mayores costos.
- Elevar la calidad.

Características:

1. Grupo pequeño.
2. Miembros del personal.
3. Experiencia en el área.
4. Asesoría externa.
5. Personas que acepten cambios.
6. Interés manifiesto por la mejora.
7. Personas competentes y competitivas.

Para identificar los puntos críticos se establecen primero las funciones productivas a normalizar, que son la base del sistema de calidad.

De acuerdo con los objetivos de la organización, se describe la naturaleza de la función productiva que se normalizará.

Se describe el producto o servicio que se genera o se proporciona y las competencias laborales de acuerdo al proceso productivo.

Para la redacción de los puntos críticos y su correspondiente análisis conviene definir términos, entre ellos:

- Función. Refiérase a la acción observable por el evaluador de una determinada función.
- Función sustantiva. Son las funciones productivas.
- Función de apoyo. Las que se realizan para complementar las funciones sustantivas.
- Función principal. Son las unidades de competencia.
- Función específica. Son elementos de las unidades.
- Daño. El resultado de una acción deficiente.
- Medida preventiva. Indicación de la condición que debe cumplirse para evitar el daño.

Una forma de concentrar la información para proceder al análisis de puntos de desempeño críticos puede ser la siguiente:

Cuadro 6.5

Función sustantiva	Función apoyo	Función principal	Función específica	Daño	Medida preventiva
Atención médica	Administración de la atención	Atención de enfermería	Administración de medicamentos	Retardo en la curación, patologías agregadas, lesiones o muerte	La función debe realizarse en forma completa, adecuada, sin errores, y registrada en el expediente

Los términos utilizados para detectar las competencias pueden ser definidos de la siguiente forma:

- Objeto. Lo que está expuesto a la acción.
- Condición. El criterio para evaluar el desempeño.
- Propósito. Es la función principal.

Una forma de recabar la información para su análisis es utilizar un instrumento que facilite visualmente los elementos correspondientes.

Cuadro 6.6

Función	Objeto	Condición	Propósito
Recibir y entregar turno	Pacientes	Íntegra, veraz y oportuna	Atención de enfermería continuada
Preparación de material quirúrgico	El cirujano	Adecuada, sin contaminar y completa	Cirugías sin riesgo adicional
Administración de medicamentos	El paciente	Completa, adecuada y registrada en el expediente	Cumplir con el tratamiento médico

Entre otras cosas el comité de expertos se encarga de:

- *Evaluación del desempeño.*
- *Documentar las acciones preventivas.*
- *Eficiencia.*
- *Satisfacción del cliente.*
- *Mejora continua.*
- *Programar la capacitación y adiestramiento.*
- *Determinar perfiles.*
- *Motivación del personal.*

▸ *Establecimiento*

En esta etapa se dan a conocer los resultados, se gestiona el establecimiento de la norma y se implanta.

▸ *Control*

En esta fase se establecen los medios y modos de vigilancia de los puntos críticos de desempeño, la frecuencia de las observaciones o mediciones, las acciones correctivas y la documentación de la eficiencia. Además, en este momento es importante aplicar las auditorías de calidad.

9. Conclusiones

1. Son errores comunes del fracaso en reingeniería, intentar corregir un proceso en lugar de cambiarlo.
2. Si el esfuerzo de la reingeniería se orienta a las funciones y no se concentra en los procesos, es posible que no se obtengan resultados.
3. La reingeniería es rehacer la empresa, no sólo hacer cambios a sus procesos.
4. En todo proceso de cambio es esencial el cambio de valores y la adecuada enseñanza de valores sobre la empresa.
5. Cuando se realiza un esfuerzo de reingeniería no debe abandonarse el proyecto. La reingeniería supone un esfuerzo permanente.
6. Para lograr resultados de impacto con la reingeniería, se deben tener aspiraciones ambiciosas.
7. Al aplicar reingeniería es de suponer que se presenten problemas, normalmente todas las organizaciones tienen problemas, pero éstos no son excusas para abandonar un esfuerzo del que se esperan grandes resultados.
8. La cultura organizacional puede detener un esfuerzo de reingeniería.
9. La reingeniería requiere de un liderazgo vigoroso que provenga del nivel jerárquico más alto.
10. Para lograr las ventajas de la reingeniería se requiere también no escatimar recursos, los cuales serán recompensados con creces.
11. Es importante distinguir la reingeniería de otros proyectos de mejora. Los trabajadores deben reconocer el esfuerzo de reingeniería, como un proceso de cambio y no como un programa más.
12. Un proyecto de reingeniería no se debe prolongar indefinidamente. Si se aplaza la entrega de los procesos reestructurados, las tensiones terminarán por mostrar una resistencia importante.
13. El primer proceso que la reingeniería aborda es el servicio al cliente.
14. La tecnología en reingeniería es fundamental. Se trata de utilizar al máximo la tecnología porque implica innovación y creatividad.
15. La reingeniería no tiene que ver con las reducciones de personal. El objetivo esencial de la reingeniería nunca ha sido economizar despidiendo personas.

Planeación estratégica en enfermería



La planeación estratégica es una transición ordenada entre la posición actual y lo que se desea en el futuro.



1. Generalidades

Al interactuar con el medio ambiente, las organizaciones obtienen diferentes resultados a pesar de ser idénticas en recursos, formas de trabajo y propósitos; lo anterior se debe a las particularidades que su administración imprime.

Por supuesto que la forma de planear tiene mucho que ver en la adquisición de tales resultados. La gerencia estratégica requiere de un proceso de interacción con el medio ambiente, en el cual, se produce un proceso para cambiar configuraciones internas y dinámicas.

Una gerencia estratégica responde a las variables externas no controlables utilizando planes emergentes; además, gobierna las variables que son controlables. En el plan estratégico, se toman en cuenta las tendencias económicas, políticas y culturales del ambiente, en el cual está inserta y adopta las tendencias del cambio aplicando la innovación a sus productos.

Si se considera el marco cambiante que se produce en los escenarios actuales, la organización precisa redefinirse elaborando nuevos productos, adquiriendo nueva tecnología y desarrollando sus recursos. Con la planeación estratégica se persigue un posicionamiento que respalde el trabajo que se desempeña en la organización.

En la década de 1960, los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas de los líderes administrativos hicieron posible el surgimiento de la planificación estratégica. Como sistema de gerencia, constituye un sistema que desplaza el antiguo enfoque de objetivos hacia las estrategias.

Con la planificación estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos que son factibles de lograr y en qué área se debe competir de acuerdo con las oportunidades o amenazas del entorno.

La planeación estratégica considera la cadena de causas y efectos que permiten identificar en forma sistemática las opciones del entorno, que al combinarlas con datos estadísticos proporcionan la base para tomar decisiones.

El proceso de planeación estratégica consiste en formular estrategias que definen la misión, los propósitos, los objetivos y las políticas; así como las metas de desempeño, la planificación y la evaluación de resultados.

Las Academias Charles Hofer y Dan Schendel, crearon una definición de la administración estratégica bajo la premisa de que el diseño organizacional, puede describirse si se agregan factores clave como estrategias. Estos autores consideran como aspectos fundamentales de la administración estratégica los siguientes: establecer metas, determinar estrategias, implantar las estrategias y el control estratégico cuyo propósito es la retroalimentación.

2. Importancia de la planeación estratégica

El enfoque estratégico de la administración desarrolla una orientación a la gerencia de procesos y se muestra una clara tendencia hacia la coordinación de la creatividad para transitar al futuro en forma satisfactoria.

El pensamiento estratégico fundamenta la importancia del enfoque con base en la utilización de los juicios razonados, sistemas de información y la toma de decisiones. Del mismo modo, la visión de la organización ya no queda en manos y al arbitrio de los directivos, sino que se basa en los análisis documentados.

Al incorporar los valores organizacionales se obtienen los elementos intuitivos de lo que se espera de los miembros de la organización.

El pensamiento estratégico es el fundamento para la toma de decisiones y se desarrolla en un proceso complejo y articulado que integra las aspiraciones de la organización, las oportunidades y las amenazas del entorno.

La planeación estratégica se ocupa de cuestiones tan fundamentales como qué es la empresa hoy y quién debe ser, quiénes son sus clientes y cuáles alternativas tiene la organización.

Se orientan los esfuerzos y los recursos a situaciones prioritarias, al crecimiento y bienestar de la organización.

El propósito de la planeación estratégica es descubrir las oportunidades que brinda el entorno y que benefician a la organización, al mismo tiempo, descubrir las amenazas que pueden afectar a la empresa.

Los planes estratégicos permiten aprovechar las oportunidades y evitar, o al menos disminuir los peligros del entorno.

La importancia de la gerencia estratégica en enfermería puede resumirse como:

- El manejo adecuado de los recursos de la organización apoyando las acciones y tomando decisiones para un futuro determinado.
- Lograr ventajas sobre la competencia para consolidar la posición de los procesos de la institución.
- Analizar la complejidad de los fenómenos ambientales externos a la institución, que afectan o pueden

afectar el desarrollo y crecimiento sostenido en el posicionamiento del futuro.
- Lograr y desarrollar nuevas aptitudes, actitudes e ideas para mejorar.
- Lograr una imagen corporativa que haga diferente la institución y por supuesto, obtener la preferencia del cliente.
- Tener una visión del futuro que permita explotar las oportunidades, precisar los riesgos y reducir las amenazas.

3. Concepto y objetivos de los planes estratégicos

Las raíces etimológicas de la palabra estrategia, provienen del verbo griego "*stategos*", que significa acaudillar, planificar la destrucción del enemigo en razón de los recursos. La palabra estrategia también se identifica con el término griego "*strategeia*", que significa arte o ciencia de ser general. Para los generales griegos, cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recursos, de planeación y de decisiones.

Una estrategia es una fórmula para orientar las acciones, determinar qué se va a lograr, cómo se va a competir, contra quién se va a competir y con qué elementos.

Alfred Chandler (1962) incluye tres elementos en su definición de estrategia que son: los objetivos y propósitos, los cursos de acción y la asignación de recursos para alcanzar las metas.

Actualmente se concibe la planeación estratégica como: proyectar en el tiempo el cumplimiento de objetivos de largo plazo, mediante el aprovechamiento de las capacidades para influenciar el entorno, asimilando o creando oportunidades del ambiente en beneficio de la organización.

Las estrategias formuladas provienen de la alta dirección con el propósito de guiar a sus subordinados.

Las estrategias revisadas tienen su origen en las consultas hechas para casos especiales.

Las estrategias implícitas provienen de los usos comunes en la empresa, y las estrategias impuestas provienen del exterior, como es el caso de las estrategias en el sistema de salud.

Las estrategias no tratan de establecer el cómo lograr los objetivos, eso se determina en programas operativos.

La creatividad que produce la estrategia genera acciones sistematizadas para alcanzar una posición de competencia ventajosa.

Generalmente se utilizan enfoques para establecer el concepto de estrategia:

- **Enfoque administrativo.** Como administración estratégica, define la misión y los objetivos.
- **Enfoque de planeación.** Como planeación estratégica, comprende el ambiente y el tiempo.
- **Enfoque de dirección.** Como dirección estratégica es un proceso.
- **Enfoque de negocios.** Como plan de negocios es posicionar y ser una empresa competitiva según el entorno.

Se puede asumir que la planificación estratégica tiene como características las siguientes:

1. Expresar la misión y la visión de la organización.
2. Sistematizar las relaciones internas, considerando el ambiente y el entorno específico.
3. Describe la actitud proactiva de la organización.
4. Tiene su base en la teoría de sistemas.
5. Recurre a técnicas especiales de la administración de calidad y la gerencia de procesos.
6. Proporciona claridad en las funciones de la administración.
7. Es dirigida por los niveles directivos más altos.
8. Establece un marco de referencia de la empresa.
9. Enfrenta mayores niveles de incertidumbre que los planes tradicionales.
10. Cubre amplios periodos.
11. Hace coincidir los recursos con las oportunidades del mercado a largo plazo.

Para aplicar la planeación estratégica, se manejan cuatro áreas perfectamente definidas:

A. **Área de objetivos.** Consiste en establecer los objetivos por niveles de importancia, se definen los propósitos organizacionales.

B. **Área diagnóstica.** El diagnóstico de la situación actual se hace usualmente mediante un análisis de las fortalezas y debilidades de la organización.

C. **Área del entorno.** Consiste en posicionar la organización en mercado, a través de un análisis del ambiente y de los factores que influyen para ubicarla en determinada situación.

D. **Área estratégica.** El área estratégica consiste en determinar los diferentes cursos de acción para lograr los

objetivos, se realiza a través del diseño de alternativas o estrategias.

En forma general, la planeación estratégica inicia con el establecimiento de los objetivos organizacionales, se definen las estrategias y las políticas; se diseñan el plan, ejecución y evaluación. El proceso se plantea en cuatro etapas que son:

1. Diseñar la misión de la empresa.
2. Formular las estrategias.
3. Ejecutar el plan estratégico.
4. Evaluar el resultado.

Con la planeación estratégica, se diseñan escenarios de la misión y la visión, lo anterior reporta ventajas porque las alternativas pueden ser analizadas y cuestionadas, pudiendo elaborarlas una y otra vez hasta quedar satisfechos. Las decisiones que se toman sin considerar cuidadosamente las consecuencias y las circunstancias que pueden darse en etapas futuras, generalmente conducen a pérdidas irreparables.

La planeación estratégica trata con las decisiones actuales y su futuro; es un proceso, un conjunto de planes interrelacionados y una filosofía de vida.

a. Concepto de plan estratégico

Un plan estratégico de negocios es aquel en el que se expone un método para llevar a cabo una actividad, en cierto periodo en el futuro.

La planeación estratégica es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro.[1]

La planeación estratégica es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante.[2]

Las variables externas que no se pueden controlar son precisamente la causa para elaborar planes estratégicos, ya que es la única forma de responder a las consecuencias de dichas variables, que afectan a las organizaciones.

Es posible construir mediante la planeación estratégica los escenarios que permitan integrar a la organización al medio ambiente en una posición competitiva.

Algunos autores manifiestan que la planeación estratégica es un proceso mediante el cual las organizaciones deciden el mejor camino para ubicarse al frente en un mercado.

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo propone como etapas del proceso de planeación estratégica las siguientes:

- Determinar la misión o razón de ser de la empresa.
- Determinar la estrategia.
- Determinar las tácticas.
- Determinar los proyectos.

Por su parte, Bower sugiere las siguientes etapas:

1. Establecer objetivos.
2. Diseño de la estrategia.
3. Establecer metas.
4. Expresar la filosofía de la organización.
5. Determinar las políticas.
6. Diseñar la estructura de organización.
7. Control de información.
8. Motivación.

La terminología empleada por los autores es diversa y expresa el conocimiento de variados modelos de la administración; algunos proponen incluir la matriz de FODA, otros sugieren manejar escenarios, otros más proponen análisis de insumos o determinación de oportunidades, etcétera.

Existen múltiples y variadas concepciones sobre lo que es la planeación estratégica, pero casi todas ellas coinciden en que es un instrumento para ubicarse en una posición competitiva, que parte de la situación actual y llega a la ubicación futura de la organización.

La problemática entre la posición actual y futura se plantea como una inquietud cuando se intenta describir el perfil actual o futuro de la organización.

En el caso de los servicios de enfermería, la planeación estratégica es útil cuando se requiere describir el perfil y los procesos, cuando se quiere describir el futuro del servicio en el sistema de salud y cuando se desea elaborar un plan que permita una transición ordenada en el tiempo.

La problemática entre la posición actual y futura de los servicios de enfermería debe plantearse como una inquietud. Para comprender mejor lo anterior, se intentará formular las inquietudes que permitan descubrir la posición actual y la futura de los servicios de enfermería, en un futuro aproximado de 10 años. Las inquietudes o

[1] Martínez, V. F. *Planeación estratégica creativa*, Editorial PAC. México, 2001. p. 98.

[2] Fabián Martínez V. *Op. cit.* p. 97.

interrogantes para someter a análisis se plantean de la siguiente forma:

1. ¿Cuáles serán las funciones de las enfermeras en el sistema de salud en diez años?

____

____

____

2. ¿Cuáles serán los campos de acción?

____

____

____

3. ¿Quiénes serán los clientes de los servicios de enfermería?

____

____

____

4. ¿Cuáles serán los factores que más influencia tendrán en la prestación de servicios de enfermería?

____

____

____

5. ¿Cuál es la misión de los servicios de enfermería?

____

____

____

6. ¿Qué posición tendrán los servicios de enfermería ante la sociedad?

____

____

____

Se sugiere al lector definir el perfil contestando el cuestionario.

Para definir el perfil es preciso tener las respuestas a las interrogantes planteadas, las posibles alternativas de solución se definen posteriormente en forma de estrategias.

Si cuesta trabajo contestar el cuestionario, o no se tiene la certeza de que las respuestas sean las correctas, se debe con seguridad a que no se ha utilizado la planeación estratégica.

La planeación estratégica se ha llamado también planeación científica, debido al gran trabajo de investigación que se requiere para elaborar un plan estratégico. La opinión de las enfermeras que han aplicado la planeación estratégica, es que puede aprenderse mucho sobre la profesión.

b. Objetivos de los planes estratégicos

Los objetivos de los planes estratégicos son muy importantes para impulsar el cambio; son la imagen del futuro al que se desea llegar. Los planes estratégicos se emplean con diversos fines, tales como los siguientes:

- Elaborar un plan formal. Elaborar un plan formal no quiere decir “llenar una formalidad”, hacer un plan como un ejercicio burocrático no tiene ningún caso. Un plan formal incluye documentar las acciones operativas y contar con respuestas a los posibles problemas que puedan presentarse en el desarrollo.
- Fundamentar financiamiento. Detrás de todo plan que se presente se encuentra la intención de obtener la aprobación y el financiamiento. Para lograrlo se requiere presentar un plan que precise los argumentos, las razones, y los resultados que justifican el presupuesto.
- Buscar la aprobación de la dirección estratégica o de los empresarios. Un plan documentado ofrece un marco de referencia para obtener la aprobación. La aprobación y el financiamiento están relacionados; en cierta medida, la aprobación de un plan equivale a obtener financiamiento.
- Elaborar el instrumento para operar. La información contenida en el plan permite convertirlo en un instrumento para la administración. El marco de referencia es un instrumento vital para hacer operativo el funcionamiento de la empresa, ya que se establece la estrategia general y las acciones requeridas para lograrla. La extensión de los detalles varía según el grado de medición y control que se realiza.

Por otra parte, el plan ofrece también un patrón de medición con los límites y los objetivos propuestos. Se puede asumir que un plan estratégico es una herramienta de primer orden para administrar la empresa o institución.

4. Documentación del plan

La diferencia entre un plan documentado y otro que no lo es, consiste en lograr o no los objetivos.

Parece fácil, pero no lo es. Algunos planes operativos logran los objetivos. Lo importante es saber cómo se lograron y cuál es el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos.

Las empresas y organizaciones exitosas han demostrado que con un plan estratégico pueden implantarse en la preferencia de los mercados.

Convertirse en una organización competitiva es otro de los beneficios de los planes estratégicos.

Para documentar un plan estratégico es importante realizar las siguientes acciones:

- Definir términos.
- Técnicas.
- Posible contenido.
- Clientes.
- Servicio.
- Medio ambiente, es decir cuestiones preliminares.

Un plan estratégico del departamento de enfermería se elabora considerando la premisa de que nadie conoce mejor el trabajo de la enfermera más que la propia enfermera.

Los términos que utilizan las enfermeras son poco conocidos por aquellos que no se dedican a este trabajo. Por ejemplo; las siglas E.S.P. antes del nombre de una enfermera, constituyen un acertijo para los neófitos en la materia; de ahí la importancia de definir los términos e incluirlos como un glosario para consulta de aquellos que lo deseen.

Es posible que los lectores del plan, en este caso los directivos, pasen por alto el glosario inicial; sin embargo, al revisarlo observaron que existe, y no tendrán que llegar al final para descubrirlo.

Un plan estratégico para el departamento de enfermería requiere definir los clientes tanto internos como externos. Se examinan el comportamiento, los deseos y necesidades de los mismos.

En el plan se incluye también el servicio que se presta, en este caso, la atención de enfermería. Se analizan la aceptación, la eficacia, la eficiencia y la efectividad, en qué consiste, qué se hace y qué se puede hacer. Además, es importante señalar cuáles son aquellas acciones que pueden ser cambiadas.

Como el proceso de planeación considera el ambiente, éste se ubica desde el punto de vista de la influencia de factores como: las fuerzas y tendencias económicas, políticas, sociales y tecnológicas que condicionan el desarrollo de la organización.

a. Elaborar un resumen ejecutivo

Generalmente, al documentar el plan, se elabora una síntesis denominada resumen ejecutivo, que es la parte que más se consulta, por lo que debe ser la mejor parte del plan. De hecho, es uno que contiene lo esencial del plan estratégico.

El resumen ejecutivo como documento sintético del plan tiene la ventaja de presentar una visión general del departamento, área o sector, o incluso de la propia organización, sus necesidades, sus expectativas, sus ventajas y sus competencias fundamentales.

Si el objetivo es tener un instrumento para lograr los objetivos, el resumen aporta todos los elementos para no perder de vista hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos.

Si el propósito es buscar la aprobación, el resumen es un excelente instrumento de difusión para conseguirla, ya que en él, los directivos o funcionarios que generalmente tienen tiempo limitado para leer planes extensos, encontrarán la información esencial para tomar decisiones.

El tamaño exacto del resumen varía; sin embargo, las recomendaciones insisten en que no sea mayor de una página.

Además del resumen, se documentan las acciones correspondientes para describir el escenario y la empresa, la visión, la misión, los objetivos, las estrategias que se emplearán y las correspondientes acciones para desarrollar los servicios o productos.

Como norma general, el plan estratégico es elaborado por los niveles más altos de dirección. En el caso de aplicar el método para los planes de los departamentos, áreas o sectores de la organización, se sugiere tomar en cuenta que los mejores planes son aquellos en los que participan todos los involucrados, a través de la representación por equipos de trabajo.

En el caso de la jefa de enfermeras, no sólo asume la responsabilidad de la parte del plan que le corresponde, sino que debe coordinar las acciones para lograr los objetivos generales del plan. Consecuentemente, el trabajo se acumula, por lo cual es importante delegar el trabajo

correspondiente a la documentación del plan y de esta forma, la jefa de enfermeras puede encargarse de tener la visión del conjunto.

Para que el plan estratégico funcione es importante documentarlo perfectamente, tomando en cuenta:

- El escenario.
- El mercado.
- La competencia.
- El posicionamiento.
- Explicar la visión, la misión y sus objetivos.

La visión y la misión, entendidas como propósitos, tienen una comprensión amplia, el trabajo fundamental es establecer las consecuencias que se consideran valiosas en un futuro, con una organización acorde.

Se precisan en el resumen todos los puntos relevantes en el espacio de una hoja. Ejemplo:

Cuadro 7.1 Resumen ejecutivo

INTRODUCCIÓN CONCISA	La función asistencial directa al paciente es responsabilidad de la enfermera general, ésta representa más del 60% de los recursos humanos en la atención al paciente. Es un elemento decisivo en el logro de los objetivos de la organización.
QUIÉN	El departamento de enfermería es parte de la institución, presta servicio ininterrumpido las 24 horas de los 365 días del año, proporciona servicio de enfermería eficiente, eficaz y oportuna al paciente, la familia y la comunidad. Es fuente de información y formación de profesionales de la salud; es el área donde se integran las acciones del equipo médico, las cuales culminan en una proyección de la institución hacia los usuarios.
QUÉ	El plan que se presenta pretende gestionar, identificar y mejorar el conjunto de procesos interrelacionados e interdependientes que generan una atención de enfermería que es de valor para los clientes (pacientes).
CÓMO	El comité de calidad verifica un ahorro del 10% en la utilización de recursos. Una mejor aceptación y satisfacción para el cliente.
CUÁNTO	El ahorro del 10% significa una utilidad neta de $_______. La satisfacción del cliente incrementará la demanda en __________.

Además, el plan para desarrollar el producto o servicios tiene que elaborarse exponiendo las proyecciones financieras y poniendo de manifiesto los riesgos y las oportunidades.

5. Proceso para elaborar un plan estratégico

El proceso para elaborar un plan estratégico puede manejarse en tres etapas, que incluyen desde la descripción de la posición actual, hasta la posición que se desea en el futuro. Las etapas son:

1. Definir posición estratégica actual.
2. Posicionamiento.
3. Estrategias.

A continuación se describen las etapas con su correspondiente aplicación al departamento de enfermería.

a. Definir posición estratégica actual

La primera etapa en un plan estratégico es describir la posición actual. Al definirla, se pretende describir el perfil estratégico que tiene la organización.

No se trata de describir la situación actual en forma tradicional, se trata de examinar los factores estratégicos clave, que han influido para encontrarse en una situación determinada.

Los factores clave que se evalúan son:

- Misión.
- Objetivos.
- Competencia.
- Mercado.
- Producto.
- Medio ambiente.
- Proceso para definir la posición estratégica actual en un departamento de enfermería.

El primer elemento clave a evaluar es la misión. Para definir la posición estratégica actual del departamento de enfermería, es útil describir qué es, qué hace, y qué significado tiene este servicio para los clientes. Todo ello se concentra en la misión.

Para definir la misión del departamento de enfermería, se debe partir de la misión general de la institución o empresa de la cual se forma parte.

La misión y el propósito es la descripción concisa de lo que se ocupa una organización.

 **Figura 7.1** Misión: descripción concisa



La misión de los servicios de enfermería es una especie de propósitos con objetivos; al describirlos con precisión, las personas a las cuales se les presenta el plan sabrán con exactitud lo que puede esperarse; en este caso, de los servicios de enfermería.

Se recomienda enfocarse en la organización y en las necesidades de los clientes.

Ahora bien, para definir tanto la misión como la visión del departamento de enfermería, es conveniente precisar la misión del sistema de salud, y ésta es:

- **Misión del sistema de salud**

La Secretaría de Salud, en su misión establece los aspectos que constituyen la guía para la misión institucional de la siguiente forma:

1. Contribuir a un desarrollo humano justo, incluyente y sustentable, mediante la prevención y promoción de la salud como objetivo social compartido.
2. Alcanzar el acceso universal a servicios integrales y de alta calidad, que satisfagan las necesidades y respondan a las expectativas de la población.
3. Favorecer los procesos que impulsen la enseñanza y formación de recursos humanos para la salud, que permita a los trabajadores un desarrollo profesional y personal, así como un mejor desempeño laboral.
4. Fortalecer las acciones de investigación en sus diversos campos, que propicien la actualización en nuevas técnicas para el diagnóstico temprano, el tratamiento oportuno y la rehabilitación temprana, en beneficio de las mexicanas y los mexicanos.
5. Fortalecer la función rectora que favorezca el diseño e implementación de políticas, programas y proyectos, así como impulsar la coordinación intra e intersectorial, y las acciones de supervisión, evaluación y seguimiento, del Sistema Nacional de Salud.[3]

Tomando en consideración la misión del sistema de salud, puede definirse la misión del servicio de enfermería de la siguiente forma:

- **Misión del servicio de enfermería**

Prestar atención de enfermería con calidad y calidez a pacientes, familiares y a la sociedad en general. Se ofrecen los servicios de enfermería los 365 días del año y las 24 horas, en forma ininterrumpida. Se busca la excelencia en el servicio, se apoya a la formación de profesionales en el área de la salud, se coordinan las acciones ordenadas por los médicos en favor del paciente y con la colaboración de los profesionales de la atención médica; todo ello con el propósito de elevar la proyección de la institución en la comunidad. Se administran los recursos para los servicios, se realiza investigación para mejorar la atención de enfermería, se apoya en la formación de recursos humanos para la profesión y se practica la docencia para el auto-cuidado de la salud.

Las características de los servicios de enfermería deben relacionarse con las establecidas en la misión del sistema de salud.

El propósito del servicio de enfermería es aumentar la satisfacción de nuestros clientes, reducir los costos en la atención médica, mejorar las condiciones laborales de las enfermeras y buscar la preferencia del servicio en el mercado.

- **Objetivos del servicio de enfermería**

El segundo elemento clave para evaluar son los objetivos. Para definir los objetivos del departamento de enfermería en cualquier institución médica, tomamos en cuenta las características de la misión institucional.

1. Proporcionar atención de calidad con base en el diagnóstico de enfermería y las acciones profe-

3 Datos tomados del Primer Informe (2001) del Secretario de Salud en México.

sionales correspondientes, en colaboración con el equipo de salud.
2. Constituir el punto de enlace e integración de la atención médica proporcionada a pacientes, familiares y sociedad en general.
3. Hacer una proyección positiva y de confianza de la organización que presta los servicios de la atención médica.
4. Desarrollar el potencial humano de las enfermeras para una prestación de servicios eficiente, eficaz y oportuna a los clientes.
5. Asegurar la mejora continua de los servicios de enfermería.

- **Competencia**

El tercer elemento a evaluar para definir la situación actual es la competencia. Para hacer competitivo al departamento de enfermería es preciso: analizar cuáles son las ventajas y desventajas que tiene el servicio de enfermería, en relación con los competidores y qué capacidad competitiva se tiene en el presente.

La matriz FODA. Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

El análisis FODA es un proceso reflexivo que, sin embargo, tiene alto grado de subjetividad. La matriz FODA desemboca en cuatro tipos de estrategias:

1. **Estrategia FO.** Uso de fortalezas internas para aprovechar oportunidades externas.
2. **Estrategia FA.** Para disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno valiéndose de las fortalezas.
3. **Estrategia DA.** Disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas a través de acciones para defender la organización.
4. **Estrategia DO.** Cuyo propósito es disminuir la debilidad y aprovechar las oportunidades externas.

Para analizar cuáles son las ventajas y desventajas de los servicios de enfermería, se realiza un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

No es recomendable iniciar un plan con un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (SWOT), pero sí se pueden tomar en cuenta algunas condiciones preliminares.

El análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, conocido como SWOT (así por sus siglas en inglés), consiste en considerar los siguientes aspectos:

Las fortalezas y las debilidades

Son factores internos sobre los que se tiene cierto control o influencia. Las encontramos al analizar los insumos, la forma de trabajo y los resultados obtenidos al proporcionar el servicio, tanto a clientes internos como externos.

Las oportunidades y las amenazas

Son factores externos que no son posibles de controlar. Se encuentran en el ambiente, son variables, transitorios, cambiantes y debidos a múltiples causas.

Algunos aspectos en los que se pueden encontrar oportunidades y amenazas son:

✓ Mercado.
✓ Calidad.
✓ Personal especialista.
✓ Tendencias.
✓ Políticas.
✓ Empresa.
✓ Tecnología.

Cuadro 7.2 Oportunidades y amenazas

Aspectos	Oportunidades	Amenazas
Mercado	Crecimiento	Saturación
Calidad	Buena	Incremento de costo
Personal especialista	En existencia	Mayor salario
Tendencias	Aumento de demanda	Desempleo
Políticas	Bajos impuestos	Incentivos
Empresa	Competencia dividida	Investigar productos
Tecnología	Nueva	Obsoleta

Aspectos en los cuales se pueden encontrar fortalezas y debilidades:

✓ Productividad.
✓ Experiencia.
✓ Servicio.
✓ Instalaciones.
✓ Equipo.
✓ Empresa.

Cuadro 7.3 Fortalezas y debilidades

Aspecto	Fortalezas	Debilidades
Productividad	Buena en servicio	Lenta
Experiencia	Amplia	Antigua
Servicio	Especializado	Nuevos servicios
Instalaciones	Buenas	Aumento de costo
Equipo	Reciente	Sin adiestramiento
Empresa	Estable	Nuevas empresas

Por regla general es necesario:

✓ Apoyarse en las fortalezas.
✓ Explotar las oportunidades.
✓ Subsanar las debilidades.
✓ Formular una estrategia para lidiar con las amenazas.

- **Mercado**

Otro de los factores clave es el mercado, se representa por la demanda del producto o del servicio por parte de los usuarios. Los clientes directos son quienes definen el mercado.

Por lo que respecta al servicio de enfermería, la demanda real y potencial se expresa conforme a las expectativas de los clientes.

No es práctica frecuente aplicar cuestionarios para conocer las preferencias de los pacientes en cuanto al servicio que reciben; sin embargo, antes de aplicar un modelo teórico para la atención de enfermería, es mejor conocer cuáles son las preferencias de aquellos a quienes vamos a servir, tanto clientes internos como externos, y así poder valorar sus necesidades.

- **Producto**

El producto es el resultado del proceso de transformación de insumos, en el caso del departamento de enfermería, el producto es la atención de enfermería.

Los procesos y subprocesos que generan atención de enfermería se aplican a partir del contacto primario del cliente con la atención médica, se continúan durante su estancia o permanencia y terminan con el egreso del paciente. Además se realizan procesos para administrar los servicios, para la investigación específica a la atención de enfermería y en la docencia, así como en la formación de recursos humanos en la profesión.

El producto como factor clave a evaluar para definir la posición actual debe analizarse a través de la importancia que se le asigna en la atención médica. Requiere de conocer cómo es apreciado de acuerdo con la opinión del cliente, lo cual se hace tomando en cuenta los siguientes factores: el conocimiento sobre cómo se valora el servicio de enfermería, cómo se acepta, si puede ser sustituido por otro y cómo ofrecer el producto para satisfacer las expectativas del cliente.

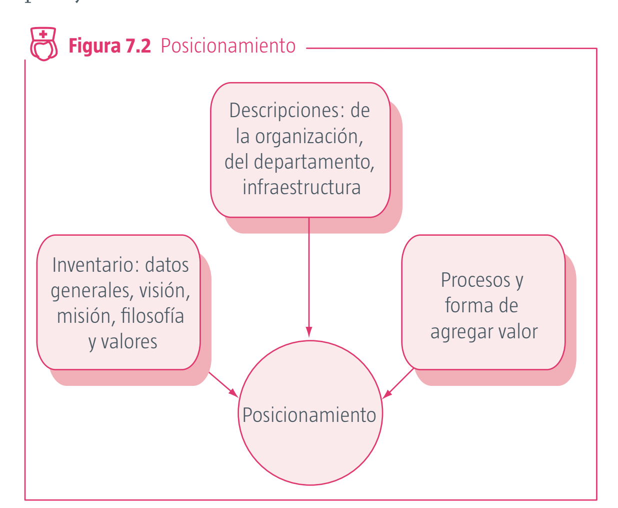
- **Medio ambiente**

El último aspecto clave a valorar es el ambiente. Las presiones del entorno y las tendencias en relación con el producto, se identifican al precisar: cuáles fuerzas y tendencias económicas, políticas, sociales y tecnológicas influyen en la prestación de los servicios.

b. Posicionamiento

La segunda etapa en la elaboración de un plan estratégico, es el posicionamiento. Para realizarlo, se levanta un inventario de la situación actual que incluye: datos generales de la empresa o establecimiento médico, visión, misión, filosofía y valores. Además, se describe la historia de la organización, se revisa la forma de agregar valor, se describe el departamento, área o sección responsable del plan y su infraestructura.

Figura 7.2 Posicionamiento



Una de las primeras actividades para el posicionamiento, es levantar un inventario. Generalmente se hace mediante una auditoría interna.

▸ *Inventario de la situación actual*

✓ Se incluyen el nombre de la organización, la situación jurídica (sociedad anónima, sociedad, asociación, representación, etcétera), el domicilio fiscal, el regis-

tro federal de contribuyentes, es decir, una especie de "retrato" de la organización.

- ✓ Especificar visión, misión, filosofía. Es importante documentar la visión porque en ella está lo que motiva el plan estratégico. Definir la misión en forma precisa, explicando lo que se desea lograr, es la meta del plan.

Es pertinente señalar la filosofía que se aplicará, con el propósito de dejar claros los valores que se intentan aplicar en el proceso de ejecución.

Por lo que se refiere al departamento de enfermería, la visión define los aspectos que se impulsarán.

El primer elemento del inventario sobre la situación actual son los antecedentes generales de la empresa, el segundo es la visión; por ello, se procede igual que con la misión, revisando primero la visión de la organización.

▸ *Visión del sistema de salud en México*

El Programa Nacional de Salud 2001-2006 anticipa la conformación de un sistema de salud universal, equitativo, solidario, plural, eficiente, de alta calidad, anticipatorio, descentralizado, participativo y vinculado al desarrollo.

Su visión está definida para que en el año 2025 toda mexicana y todo mexicano tenga, acceso a la protección de su salud, cuyo objetivo privilegie la atención de los grupos más vulnerables. Con un sistema de salud estrechamente vinculado a otros sectores afines como: desarrollo social, educación, ambiente, seguridad, así como con la participación solidaria e incluyente de la sociedad en su conjunto.[4]

La visión del Sistema de Salud en México permite definir y establecer la función del departamento de enfermería en cualquier institución médica.

Lo que debe impulsar a los servicios de enfermería es la protección de la salud de la población.

▸ *Visión de los servicios de enfermería*

Los servicios de enfermería contribuyen al desarrollo sustentable en la protección de la salud de la población, mediante servicios integrales de enfermería que satisfagan las necesidades de nuestros pacientes. Se impulsan la enseñanza y la formación de recursos humanos para atención de la salud, fortaleciendo las acciones de investigación en enfermería para proporcionar atención a partir del diagnóstico temprano, el tratamiento oportuno y la rehabilitación temprana.

▸ *Antecedentes generales*

En los antecedentes generales se describe la historia de la institución. Como la información completa puede ser muy amplia, se integra al plan en un anexo, pero se agrega un resumen en el contenido del plan.

Otro aspecto a considerar en los antecedentes generales y que forma parte del resumen, es el sistema de organización, es conveniente describir el sistema real. No sólo se incluye el organigrama, sino la organización actual de la empresa.

▸ *Revisar cómo se agrega valor*

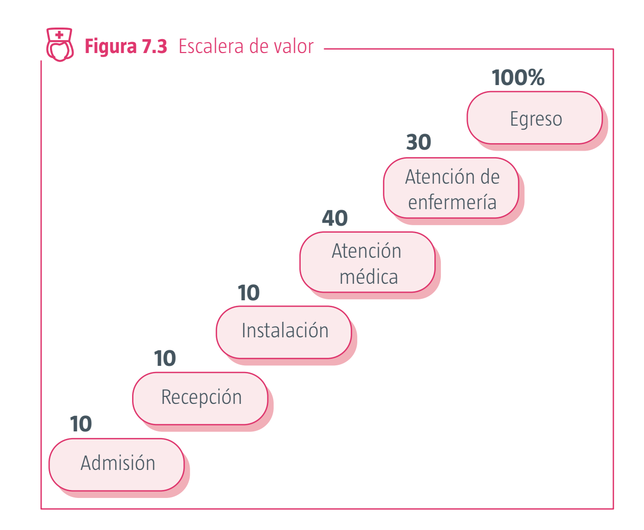
El posicionamiento tiene una importante función: es dejar claro el diagnóstico situacional y el estado de los procesos. Puesto que la planeación estratégica es una herramienta para la administración de calidad, o de la administración de procesos, es indispensable revisar las actividades de los procesos y observar cómo se les agrega valor.

Para revisar cómo se agrega valor en la atención de enfermería, se consideran los diferentes niveles de responsabilidad, lo cual ayuda a intentar nuevas formas de organización con base en dichos preceptos.

Un ejercicio que recomienda Richard Stutely,[5] es elaborar una escalera de valor. Consiste en asignar un valor económico a cada uno de los peldaños que se siguen para lograr un producto en un negocio, de tal forma que se pueda apreciar con claridad cómo se agrega valor a medida que se elabora un producto. Con dicha escalera es posible revisar los organigramas y por supuesto su funcionalidad.

Un ejemplo de la elaboración de una escalera de valor en la atención médica puede hacerse considerando seis subprocesos:

Figura 7.3 Escalera de valor



4 Secretario de Salud, *Op. cit.*

5 Stutely R. *Plan de negocios*. Editorial Pearson Educación, México, 2000. p. 62.

1. Admisión.
2. Recepción.
3. Instalación.
4. Atención médica.
5. Atención de enfermería.
6. Egreso.

Al explicar la organización de la institución, es importante comprobar que la estructura permite el trabajo organizado, que existe una dirección positiva, y que se cuenta con una estructura orgánica que apoya la actividad laboral.

Los seis subprocesos están relacionados con los servicios de enfermería, son interdependientes y requieren trabajo de equipo.

▸ *Describir el departamento y su infraestructura*

En la descripción del departamento de enfermería dentro del posicionamiento, comprenden una exposición detallada de los servicios de atención al paciente, el equipo, el material, el instrumental. Los recursos materiales del departamento deben describirse anotando los faltantes. Es importante considerar los sistemas de información que se utilizan.

▸ *Describir el servicio*

Al describir el servicio de enfermería en forma detallada, se especifica su importancia para la organización; es preferible ilustrar la exposición con imágenes.

La situación descrita debe reflejar fielmente la realidad. La situación actual se percibe a través de los detalles. El análisis se utiliza para argumentar las estrategias.

▸ *Competencias fundamentales*

Las competencias fundamentales se refieren a aquellas actividades que son exclusivas de las enfermeras y que sólo ellas pueden realizar. El análisis de las fortalezas y debilidades es significativo para identificar las competencias, por ejemplo: uno de los resultados del análisis puede ser que se cuenta con enfermeras especialistas en pediatría quirúrgica, dicha fortaleza puede ser importante para poner a funcionar un nuevo servicio.

c. Estrategias

Si ya se documentaron las competencias fundamentales de los servicios de enfermería, las ventajas competitivas, las fortalezas, las oportunidades y amenazas; es el momento de idear las estrategias para llevar a cabo el plan, el cual todavía no se ha redactado.

Recapitulando: ya se tienen la visión, la misión, las competencias fundamentales, las ventajas competitivas, las fortalezas y las debilidades, así como las oportunidades y amenazas. Lo que procede es determinar las estrategias y convertirlas en planes estratégicos.

Los pasos para documentar una estrategia, de acuerdo con varios autores, pueden ser:

- Identificar el campo de acción que se quiere dominar.
- Explicar las ventajas competitivas que permiten lograr el dominio de un campo de acción.
- Presentar la estrategia.
- Especificar los objetivos.
- Identificar las potencialidades.

La estrategia es la forma de conseguir los objetivos con tanta precisión como sea posible, indicando el camino para lograrlos.

Las estrategias provienen de la administración con enfoque a los negocios, desde ese punto de vista, la estrategia empresarial evalúa la eficiencia y la eficacia. Como enfoques para formular estrategias, entre otros, tenemos:

Enfoque ascendente

Las iniciativas son elaboradas por los departamentos y propuestas para su aprobación a niveles jerárquicos más altos, para afinar detalles e integrarlas a nivel corporativo.

Es posible que la estrategia corporativa no sea coherente, porque integra objetivos específicos.

Enfoque descendente

La estrategia es iniciativa de ejecutivos a nivel superior en la organización contando con la asesoría de jefes de departamentos. Como estrategia global, es común que sea coordinada y coherente con la visión; se utiliza para medir el desempeño en todas las áreas de la organización.

Enfoque interactivo

Se realiza la estrategia tomando en cuenta los niveles jerárquicos, estableciendo la coordinación y asegurando los nexos entre situaciones generales y específicas.

Cuando se utiliza este enfoque, se logra mayor compromiso de los involucrados; por esta razón es conveniente tomar en cuenta las opiniones de los gerentes de nivel intermedio.

Cuando se elaboran o revisan el diseño de las estrategias, es importante ser objetivos y considerar al menos cuatro tipos, estrategias:

Estrategias de cartera

Al analizar los procesos y los productos de los subprocesos, se pueden considerar las prioridades de una cartera o portafolio. Por ejemplo, en la escalera de valor se manejan seis subprocesos que son:

- Admisión.
- Recepción.
- Instalación.
- Atención médica.
- Atención de enfermería.
- Egreso.

El análisis de la cartera se realiza de la siguiente forma: se elabora un diagrama, que permita visualizar el valor del subproceso, la relación entre ellos, los riesgos y rendimientos y las conclusiones estratégicas provisionales.

Figura 7.4 Valoración del subproceso



Se ubican en los cuadros los procesos según el valor o los problemas para su operación; los subprocesos débiles son aquellos en los cuales se encuentran conflictos, problemas o grandes gastos; los subprocesos fuertes son las competencias fundamentales y las fortalezas. En el justo medio se ubican las relaciones y los puntos críticos.

▶ *Estrategias de negocios*

Es común pensar que las instituciones que ofrecen servicios y que no son lucrativas, no requieren de estrategias de negocios; sin embargo, las estrategias de negocios pueden aplicarse para economía, para obtener la confianza de los clientes, y para fundamentar los costos de financiamiento.

En las estrategias de negocios son frecuentes la fusión, la división, neutralizar, etcétera. Cuando las organizaciones como las que se dedican a la atención médica utilizan estrategias de negocios, con toda seguridad son privadas. Las instituciones gubernamentales no pueden dividirse o fusionarse, no pueden neutralizar a sus competidores; pero sí pueden dar otra aplicación a las estrategias de negocios.

Las estrategias de negocios se conocen con diversas clasificaciones, la más usada es la siguiente:

▶ *Estrategia de integración*

- **Integración hacia atrás.** Se asume la propiedad de los proveedores. Se recomienda aplicar esta estrategia cuando los insumos son costosos, poco confiables o no controlables, cuando hay pocos proveedores, cuando el mercado crece con rapidez o cuando los proveedores tienen un margen alto de utilidad.
- **Integración horizontal.** Se asume la propiedad de los competidores. Se recomienda su utilización cuando se desea tener más participación en el mercado, carece de recursos que su competidor posee, tiene recursos para beneficiar al competidor cuya propiedad asuma.

▶ *Estrategias de mercado*

- **Estrategia de penetración.** Se pretende aumentar la participación en los mercados existentes. La estrategia se toma cuando los productos de la empresa no saturan el mercado, cuando se puede vender más a los usuarios existentes, cuando los mercados crecen o la participación de los competidores decrece.
- **Desarrollo de mercado.** Consiste en desplazarse a nuevos mercados. Cuando se tiene excedente, se cuenta con los recursos necesarios o despuntan nuevos mercados.
- **Desarrollo de producto.** Cuando se busca mejorar los productos existentes o presentar otros nuevos. Se aplica si se tienen grandes aptitudes de investigación y desarrollo, sus competidores tienen mejores productos o su mercado crece rápido.

▸ *Estrategias de defensa*

- **De fusión.** Se trata de unir fuerzas con otra compañía, se utiliza para competir contra otro mayor, cuando al hacerlo se puede penetrar en el mercado de otro país.
- **De economía.** Consiste en vender activos y reducir costos. Cuando la empresa se encuentra en grave riesgo de perecer, cuando los competidores lo asfixian.
- **De liquidación.** Se trata de vender una unidad de negocios completa. Cuando los recursos no son suficientes, la unidad amenaza a la empresa, la unidad ya no forma parte de la cartera de negocios, las leyes impiden los monopolios, la venta es la única forma de proteger las inversiones.

▸ *Estrategias de producto*

Formular estrategias de producto permite unir las estrategias de negocio con las departamentales.

- **Producto diferente.** Se busca que el producto sea diferente en línea, calidad, diseño, características, o reconocimiento de los clientes.
- **Producto económico.** Se refiere a elaborar productos básicos, en grandes volúmenes, a bajo costo.

▸ *Estrategias departamentales*

Una vez escogidas las estrategias, se amplían desarrollando una serie de estrategias departamentales. Al hacerlo, se adentra un poco más en los detalles.

Las estrategias departamentales deben definir claramente los organigramas. Cuando la alta dirección delega a los departamentos, se pretende tener objetivos claros comunes.

Por ejemplo, si la estrategia de negocios es tener más penetración en el mercado, la estrategia de mercado es desarrollo del producto, y la estrategia de producto es la calidad; los departamentos dirigen sus estrategias y acciones al desarrollo de productos de calidad.

▸ *Estrategias de investigación y desarrollo*

Las estrategias de producto generalmente delinean las estrategias de desarrollo e investigación. Es el momento de concentrarse en los aspectos de mejorar el producto, obtener nuevos productos o mejorar los procesos de producción. La medida de la atención a los aspectos mencionados depende de las estrategias de producto que la empresa haya elegido.

▸ *Estrategias de producción*

Aquí es importante considerar el control de calidad de acuerdo con las tendencias actuales, la certificación, los muestreos, los métodos y la tecnología de producción, la capacidad de la empresa, las materias primas, los recursos humanos, la mano de obra, etcétera. Las estrategias de producción se orientan a lograr las estrategias de la alta dirección.

▸ *Estrategias de marketing y ventas*

Existen las estrategias de ventas inspiradas en la milicia, entre ellas se pueden considerar de cinco tipos: las estrategias de ataque, las estrategias de aprovechar la fuerza, las estrategias de retirada, de “tomar” un territorio, y de diplomacia.

Lo importante en las estrategias de ventas es el precio, como el propósito de las mismas es vender, el precio puede aumentar o disminuir. La fijación de precios se obtiene a través de la observación de la demanda. Si la demanda es elástica, o flexible, los precios tendrán la misma característica, si por el contrario es fija o relativamente fija, los precios también lo serán. Se recomiendan los experimentos para encontrar la adecuada fijación de precios.

▸ *Estrategias de administración*

La planeación estratégica atañe a todas las áreas, sin embargo, conviene diseñar estrategias para administrar la empresa. Al diseñar estrategias de administración, es importante incluir los siguientes aspectos:

- Estrategias en la dirección y administración de personal.
- Estrategias para utilizar tecnología de información.
- Estrategias para diseño, ejecución y control de presupuesto.
- Estrategias para el manejo de los aspectos legales de la empresa.
- Estrategias para los procesos de transformación de insumos.

Una vez elaboradas las estrategias, el paso siguiente es elaborar los objetivos estratégicos, los cuales permiten reforzar las estrategias y definir con claridad qué es lo que se quiere alcanzar.

d. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se elaboran considerando los elementos que se requieren para lograr las estrategias. Es

importante que los objetivos sean mensurables, alcanzables y que establezcan metas o valores por lograr.

Planes operativos

Cuando la estrategia y los objetivos correspondientes se definen, casi es posible visualizar el plan operativo.

Pueden elaborarse dos tipos de planes operativos: plan operativo general y planes específicos por departamentos.

e. Aspectos que debe contener un plan estratégico

Los aspectos que debe contener un plan estratégico varían de acuerdo con los expertos en este tipo de planes.

Por lo general se incluyen la misión, la visión, los valores, las metas, las estrategias y las políticas.

Para el departamento de enfermería corresponde un plan operativo específico. El que sigue es un ejemplo de plan estratégico con los siguientes contenidos:

1. Portada.
2. Índice de contenido.
3. Resumen ejecutivo.
4. Información básica.
5. Organización.
6. Estrategias.
7. Información financiera.
8. Riesgos.
9. Anexos.
10. Bibliografía.

Cuadro 7.4 Portada

DATOS DE LA INSTITUCIÓN

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

MÉXICO, 2009

Cuadro 7.5 Índice de contenido

Contenido	Pág.
Definiciones	6
Resumen ejecutivo	9
Situación actual	12
Ambiente externo	14
Estrategia y planes	15
Riesgos	18
Conclusiones	19
Anexos	20
Evolución histórica	20

Cuadro 7.6 Resumen ejecutivo

Resumen ejecutivo

La función asistencial directa al cliente es responsabilidad de las enfermeras. El porcentaje de personal de enfermería en relación con los recursos humanos del hospital representa el 60%. Por las actividades que realiza la enfermera, es el elemento humano decisivo en el logro de los objetivos de la institución.

El departamento

El departamento de enfermería presta servicio ininterrumpido los 365 días del año; la atención de enfermería que se proporciona es eficiente, eficaz y oportuna. Es en este departamento se obtiene toda la información para formar profesionales en el área de la salud; aquí se integran las acciones del equipo de salud para la atención médica de los clientes. Por ser el servicio que obtienen los clientes, la atención que reciben se transforma en la proyección de la institución hacia la comunidad.

El producto

Se pretende gestionar, identificar y mejorar los procesos interrelacionados e interdependientes, que generan una atención de enfermería de valor para los clientes.

Estrategia

El comité de calidad en prueba piloto, confirmó que al mejorar los procesos se obtiene un ahorro del 10% en la utilización de recursos tanto humanos como materiales, y una mejor aceptación de los pacientes.

Proyección financiera

La utilidad neta de mejorar los procesos se traduce en $..........

Cuadro 7.7 Información básica general

Información básica general	
Institución	Hospital general de Zona
Ubicación	Zona norte de Guadalajara, Jal.
Visión de la institución La calidad se reconoce explícita y fehacientemente como un valor en la cultura organizacional del sistema de salud, y existen evidencias confiables de mejoras sustanciales a través de todo el sistema que son percibidas con satisfacción por los usuarios de los servicios, por la población en general y por los prestadores de los servicios.	
Visión del departamento Los servicios de enfermería contribuyen al desarrollo sustentable en la protección de la salud de la población, mediante servicios integrales de enfermería que satisfagan las necesidades de nuestros pacientes. Se impulsa la enseñanza y la formación de recursos humanos para atención de la salud, fortaleciendo las acciones de investigación en enfermería para proporcionar atención a partir del diagnóstico temprano, el tratamiento oportuno y la rehabilitación temprana.	
Misión del departamento Prestar atención de enfermería con calidad a pacientes, familiares y a la sociedad en general, se ofrecen los servicios de enfermería los 365 días del año y las 24 horas, en forma ininterrumpida. Se busca la excelencia en el servicio, se apoya a la formación de profesionales en el área de la salud, se coordinan las acciones ordenadas por los médicos en favor del paciente y con la colaboración de los profesionales de la atención médica; todo ello con el propósito de elevar la proyección de la institución en la comunidad. El propósito del servicio de enfermería es aumentar la satisfacción de nuestros clientes, reducir los costos en la atención médica, mejorar las condiciones laborales de las enfermeras y buscar la preferencia del servicio en el mercado.	
Breve historia y situación actual del departamento	

Cuadro 7.8 Organización

Organización
El departamento de enfermería cuenta con: • una jefa de enfermeras, • tres subjefas de enfermería, una por turno, y • un comité de calidad que incluye tres jefes de piso y 6 enfermeras de nivel operativo. El equipo administrativo ha demostrado su conocimiento en el manejo del área. Se cuenta además con: • 48 enfermeras generales, y • 10 especialistas en diferentes ramos.
Organigrama
Procesos de atención de enfermería. • Atención directa. • Documentación. • Enseñanza. • Investigación. • Integración de la atención médica. • Recepción y egreso.

Cuadro 7.9 Estrategias

Estrategia de negocios
Estrategia optativa
Estrategia de departamento
Objetivos
Logros
Planes operativos

Información financiera

La información financiera se realiza mediante técnicas especializadas de contabilidad, se incluyen un análisis y balance económico.

Es importante encargar dicha función a un contador o profesional correspondiente.

Es posible aprender algunas técnicas básicas para el plan estratégico; por lo común en los planes departamentales no se incluyen los análisis financieros, es en el plan de negocios que se detallan tales aspectos.

Riesgos

Puede incluirse en este apartado el análisis SWOT. Lo importante es realizar una evaluación de los riesgos: mencionar los principales riesgos, y cómo se pueden afrontar.

Anexos

Todo el proceso de planeación estratégica descansa en la documentación de todas las actividades; los documentos organizados por aspectos constituyen una apreciada fuente de información para la empresa.

A pesar de que la planeación estratégica tiene muchos años en funcionamiento, normalmente no es común la aplicación en los servicios de enfermería.

La situación actual, cambiante y global, por una parte, y los modelos de calidad por otra, exigen a la enfermera adentrarse en el conocimiento y presentar planes con la metodología estratégica.

El contenido del capítulo, no pretende dar un modelo de planeación estratégica, únicamente pretende introducir al lector en los elementos básicos del método. El plan estratégico debe ser creación e innovación de los interesados; simplemente se propone un formato que puede ser utilizado de acuerdo con la tecnología especial para el caso.

La programación operativa relaciona planes específicos para los detalles de la estrategia. Cuando los planes operativos son elaborados, deben ser implantados incluyendo los procesos de control.

Actualmente la mayoría de las empresas revisa y actualiza los planes operativos anualmente. Los flujos de información y evaluación deben transmitir los avances en forma concisa y cuantitativa.

6. Resumen y conclusiones

1. La planeación estratégica es un proceso que define las metas de la organización, las políticas, las estrategias y la toma de decisiones.
2. La planeación estratégica es sistemática y un proceso permanente.
3. Debe considerarse la planeación estratégica como una actitud que requiere dedicación, observación y determinación para actuar en consecuencia.
4. Más que una técnica, la planeación estratégica es un proceso mental y un ejercicio intelectual.
5. La planeación estratégica no es un proceso de toma de decisiones a futuro, pero toma en cuenta las posibles alternativas que pueden presentarse.
6. El enfoque de sistemas es el más utilizado para planear estratégicamente.
7. El plan corporativo es estratégico y se caracteriza por integrar la visión, la filosofía de gestión y los planes operativos o funcionales.
8. El análisis interno previo al establecimiento del plan estratégico considera los recursos de que dispone la empresa.
9. El análisis de la estructura de organización incluye la división del trabajo, niveles de autoridad y funciones.
10. La función de las estrategias es definir, a través de un sistema de objetivos y políticas, lo que se desea que la empresa sea.
11. La diferencia entre estrategia y táctica es que la primera concibe a la organización como un todo, la táctica es específica.
12. La estrategia está compuesta de muchas tácticas.
13. Las estrategias son los cursos de acción para enfrentar las contingencias imprevisibles.
14. La estrategia contempla el tiempo desde el punto de vista de la previsión.
15. En la formulación de una estrategia se determinan los alcances y los límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa.
16. Las tendencias y los cambios del medio ambiente deben ser estudiados por la empresa.
17. Otro punto a considerar en el estudio del entorno, son los intereses de los consumidores, las expectativas de los accionistas, los intereses de los trabajadores, los gerentes y los proveedores.
18. El análisis del entorno conlleva al planteamiento de la misión, los valores y los fines de la organización.

19. Para determinar la estrategia a seguir, se considera lo que es crucial en el desarrollo de la empresa, el aspecto definitivo que a largo plazo pondrá a la organización en ventaja con respecto a sus similares.
20. El área estratégica cambia con la evolución de los mercados con los avances tecnológicos, por lo cual no es únicamente para algunas empresas, sino para todo el sector.
21. El recurso más valioso de la organización siempre será el elemento humano, la capacidad de liderazgo es clave para el éxito.
22. Las estrategias de diversificación y el desarrollo de nuevos negocios, son cualidades y habilidades de los empresarios.
23. La toma de decisiones estratégica es compleja y está determinada por factores subjetivos.
24. La toma de decisiones estratégicas es un arte y un proceso creativo que requiere conocimientos.
25. El objetivo de la planeación estratégica, es modelar y remodelar los bienes y servicios de la organización, de manera que se combinen para producir un desarrollo de utilidades satisfactorio.
26. Un análisis organizacional interno de las fortalezas (entendidas como la fuerza propulsora que facilita el logro de objetivos) y debilidades (que son las limitantes y restricciones que dificultan la consecución de objetivos) de la empresa, permite evaluar y equilibrar las estrategias.
27. La evaluación del desempeño de la empresa consiste en las condiciones que prevalecen respecto de las anteriores, en función de: utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y expansión.
28. Un sistema de planeación bien organizado, se convierte en el medio ideal para comunicar los objetivos y estrategias detallados entre los niveles de dirección.

Investigación para administrar

Para llegar a la esencia del fenómeno y conocer la naturaleza, se requieren métodos cognitivos.



Teoría del conocimiento

El conocimiento permite al hombre adaptarse y adecuarse en su medio social. Es la manera en que el hombre comprende a la naturaleza, es la forma en que los humanos se comunican y se explican el mundo.

Las formas de conocer trascienden el límite de la relación (sujeto cognoscente-objeto de conocimiento). Al aplicar distintas formas de conocer, se obtienen diversos resultados; cuando el sujeto cognoscente se cuestiona sobre cómo es que conoce, se llega al terreno de la reflexión filosófica. La filosofía permite construir la teoría sobre el proceso del conocimiento; dicho de otra forma, permite construir la teoría del conocimiento.

Así pues, la teoría del conocimiento es el resultado de la investigación sobre la compleja relación que se produce entre el sujeto que conoce y el objeto que desea conocer.

La teoría dialéctica define la teoría del conocimiento como:

La relación que existe entre el sujeto cognoscente y el objeto de conocimiento.

La teoría del conocimiento es también el estudio sobre la posibilidad, origen y esencia del conocimiento.

La primera aparición del concepto sobre teoría del conocimiento fue propuesta por Ernst Reinhold (1832).

Si bien el término "teoría del conocimiento" se ha hecho común en los cursos de habla hispana, su utilización no ha sido universalmente aceptada, salvo en alemán, que se expresa comúnmente *Erkenntnistheorie,* cuyo significado literal es: "teoría del conocimiento". En inglés se utiliza la forma común *Epistemology*, cuya raíz griega significa tratado de la ciencia.[1]

En el idioma español se encuentra el uso de los tres términos sin distinción alguna, teoría del conocimiento, gnoseología y epistemología. El uso de cada uno depende en gran medida del idioma del que se traduce.

Independientemente del concepto utilizado, la teoría del conocimiento ha centrado su atención en tres problemas, que se han planteado en el estudio histórico sobre el conocimiento que es:

- El origen.
- La posibilidad.
- La esencia del conocimiento.

[1] Cfr. Corp., Gerhard. Teoría del conocimiento. Editorial UTEHA, t. I, México, 1961.

Sobre el origen del conocimiento se han derivado múltiples corrientes; debido a la gran controversia que se suscita, entre ellas tenemos: racionalismo, empirismo, intelectualismo y apriorismo.

1. Las raíces del conocimiento

Las teorías filosóficas idealistas sobre la mente son, en esencia, refinamiento y racionalización de conceptos anteriores, sobre la separación de mente y cuerpo.

De esta forma encontramos una doctrina según la cual espíritu y cuerpo son dos sustancias distintas: "la sustancia espiritual y la sustancia material".

La sustancia material o cuerpo es extensa, se mueve en el espacio. La sustancia espiritual o espíritu, piensa, conoce, siente, desea.

Los filósofos idealistas que consideran a la mente separable del cuerpo, sostienen que los pensamientos y las sensaciones no son de ninguna manera producto de algún proceso material.

El punto de vista materialista, por el contrario, expresa que todas las funciones mentales dependen de los órganos correspondientes del cuerpo y no pueden ejercerse sin ellos.

Actualmente se acepta que las ideas más elementales se derivan directamente de la relación humana y su entorno. Las ideas abstractas tienen su origen en tales relaciones.

La lucha entre las tendencias materialistas e idealistas señala dos caminos alternativos de la teoría:

A. Comprender las cosas y sus relaciones y explicar lo que ocurre en el mundo material a partir de la ***materia.***

B. El pensamiento puro que representa el mundo material sensible como dependiente del pensamiento y producto del mismo, es decir, del ***idealismo.***

En otras palabras considerar **"al Ser anterior al pensar o el pensar anterior al Ser".**

La lucha de la tendencia materialista contra la idealista, es una pugna a través de las edades de la historia humana. La teoría del conocimiento es influida por ambas tendencias.

2. La ideología

Durante el desarrollo de la sociedad, las ideas abstractas se utilizan para la elaboración de teorías, doctrinas y conceptos más o menos sistemáticos sobre la realidad.

Existen considerables diferencias entre los conceptos manejados por las diferentes sociedades y los niveles de desarrollo social. Cada uno posee sus ideas sociales típicas en política, moral, ley, propiedad, religión, filosofía. Por ejemplo, el desarrollo de la propiedad privada y el Estado genera ideas sobre derechos individuales y políticos; sin embargo, según el nivel de desarrollo, dichas ideas varían considerablemente.

En la sociedad esclavista, los esclavos eran considerados sin derecho alguno; en la sociedad feudal, el derecho de los integrantes dependía de su posición en el orden feudal. En el capitalismo se considera a los hombres por el hecho de serlo, con derechos inalienables iguales.

Por lo que se refiere a los procesos naturales, las ideas varían considerablemente. Los conceptos sistemáticos reciben el nombre de ideologías.

La ideología es esencialmente un producto social, más que un producto individual. El reflejo ideológico de la realidad, según la tendencia materialista, depende del desarrollo material de la sociedad.

Las ideologías deben construirse, en principio de acuerdo a las condiciones generales del reflejo de la realidad y mostrar ideas acordes con las leyes de la lógica, sobre la base de una estructura social nacida de la experiencia.

Las ideologías se desarrollan para servir los intereses de una u otra clase social, lo cual produce contradicciones continuas.

Cualquiera que sea el campo de las ideas, su desarrollo expresa el esfuerzo de fundamentarlas y hacerlas consistentes.

3. El reflejo ideológico de la realidad

Desde el punto de vista materialista, el desarrollo ideológico es el desarrollo material de la sociedad, las causas que impulsan el desarrollo y el progreso de la ideología, dependen en gran medida de las condiciones de vida material.

Engels escribió acerca del desarrollo de la ideología jurídica lo siguiente: "la Ley no debe corresponder solamente a la condición económica general y ser su expresión, sino también debe ser una expresión internamente coherente de modo que no se reduzca a la nada a causa de las contradicciones internas. Y para lograrlo el reflejo fiel de las condiciones económicas se infringe cada vez más [...]; por consiguiente, en gran parte el desarrollo del derecho consiste en gran medida en tratar de eliminar las contradicciones provenientes de la traducción directa de las relaciones directas a principios jurídicos y en establecer un sistema jurídico armonioso, y luego en las repetidas infracciones hechas a este sistema por la influencia y la presión del desarrollo económico posterior, que lo arrastran a nuevas contradicciones".[2]

Las ideologías son siempre particularmente vulnerables y están abiertas a la crítica por la contradicción que encierran en sí mismas y por ignorar los hechos de la experiencia. Aquellos que, como representantes intelectuales de una clase dada, adoptan un punto de vista general sobre la ideología, siempre se ven obligados, por esta razón a elaborar su ideología, que los lleva a la creación de estructuras ideológicas a menudo muy complicadas.

4. La verdad

La verdad se concibe como la correspondencia entre las ideas y la realidad objetiva. Esto sólo se establece gradualmente y a menudo es relativa e incompleta.

Evidentemente existen casos en que la idea corresponde a la realidad en forma confiable, de ahí que se generen verdades absolutas y verdades relativas.

Esta característica de la verdad, que por lo general es relativa y no absoluta, aproximada y no exacta, provisional y no acabada, es bien conocida por la ciencia.

Las leyes que la ciencia establece reflejan ciertamente procesos objetivos, corresponden a la realidad y a la conexión interna del mundo exterior, pero al mismo tiempo, la ciencia no aspira a la verdad absoluta. Una vez que una proposición se impone como verdad absoluta, pone fin a toda posible investigación futura. Se habría agotado el conocimiento.

Fuera de un campo limitado de aseveraciones, que recaen sobre hechos indudables, la verdad de toda proposición es solamente relativa, aproximada y provisional, siempre será susceptible de ser corregida y modificada a la luz de una nueva experiencia.

Como regla general, la verdad es aproximada e incompleta. Por tanto, sobre un objeto de conocimiento se posee una parte de la verdad, pero no la verdad absoluta. La verdad siempre es relativa a los medios particulares mediante los cuales la hemos alcanzado.

Ya que la forma de expresión de la verdad y los límites de su aproximación a la realidad objetiva dependen de

[2] Carta a C. Schmidt, 27 de octubre de 1890.

nosotros, el contenido, es decir la realidad objetiva a la que corresponde, no depende de nosotros. En este sentido, en toda verdad coexiste un grado de objetividad y subjetividad.

La verdad es relativa, en cuanto se expresa en términos que dependen de circunstancias particulares, experiencia y medios para conocer de aquellos que formulan las proposiciones.

La verdad es absoluta, en cuanto reproduce en esos términos a la realidad objetiva.

Si sólo se pone énfasis en la relatividad, entonces el resultado es el idealismo y el relativismo subjetivo. Si por otra parte, sólo se insiste en lo absoluto, entonces el resultado es el dogmatismo.

La verdad completa, total y absoluta, es algo que nunca se podrá alcanzar. Pero es algo hacia lo cual siempre se dirigen los esfuerzos de los científicos.

Se avanza hacia la verdad total y comprensiva, que abarca no sólo los hechos particulares, sino las leyes e interconexiones generales mediante una serie de verdades particulares, provisionales y aproximadas.

5. El conocimiento

Las ideas verdaderas acerca de la naturaleza devienen en conocimiento y en su expansión. A menos que se hagan corresponder las ideas con la realidad, no se posee el conocimiento, para alcanzarlo es necesario lograr la verdad.

Accedemos pues, al conocimiento sólo en cuanto se desarrollan las ideas, de tal forma que su correspondencia con la realidad pueda ser probada.

El conocimiento, por tanto, es la suma de nuestros conceptos y proposiciones que han sido establecidas y probadas como reflejo objetivo, dentro de sus límites de la realidad objetiva. El conocimiento es esencialmente un producto social. Se construye socialmente como un producto de la actividad humana.

Para conservar el conocimiento, difundirlo y aplicarlo, se requiere que las ideas se expresen. El mejor medio para expresar las ideas es el lenguaje, sin el cual ninguna idea podría ser posible y el lenguaje es un producto social.

La adquisición del conocimiento es algo que surge de la suma total de las actividades prácticas de los miembros de la sociedad, su relación con la naturaleza externa y entre sí.

La actividad práctica es esencialmente actividad humana consciente, es decir, se realiza deliberadamente con una idea del resultado final o meta y cierta conciencia de las condiciones de la acción, de las propiedades del objeto de la acción y de los medios por los cuales la meta podrá ser alcanzada.

El conocimiento progresa y se desarrolla cuando se elaboran y se prueban las ideas, cuando se convalida la correspondencia de las teorías con la realidad objetiva.

El desarrollo del conocimiento pasa por tres fases:

- **La práctica social.** El desarrollo de la producción y las relaciones sociales plantean problemas que exigen soluciones teóricas.
- **La teoría.** Las relaciones sociales plantean problemas y la elaboración de teorías que surgen cuando se desea solucionar dichos problemas. La base de las teorías son las experiencias y la lógica.
- **Criterio de verdad.** El criterio de verdad de las abstracciones es la aplicación de teorías a la práctica social y su correspondiente prueba, verificación y corrección en este proceso.

El conocimiento humano se logra por acción del cerebro, ahora bien, el conocimiento siempre es susceptible a una expansión indefinida, el desarrollo y evolución del conocimiento implica siempre el trabajo del cerebro humano.

El cerebro es el órgano de las relaciones más complejas del hombre con el mundo externo. Al establecer dicha relación se depende indefectiblemente de la información recibida a través de los sentidos, como resultado de nuestra interacción con la naturaleza. El punto de partida para el conocimiento son las percepciones sensoriales, porque las mismas tienen su fuente en el mundo material objetivo.

Este punto de vista materialista de la teoría del conocimiento se concretó en la célebre definición de la materia formulada por Lenin:[3] "es la realidad objetiva que es dada al hombre por sus sensaciones y reflejada por nuestras sensaciones, aunque existe independientemente de ellas". Sin embargo, es necesario evitar que nuestros sentidos nos engañen, y que las percepciones sensoriales sean acordes a la realidad.

Las primeras impresiones de un objeto extraño son confusas y ciertamente no muy confiables; las primeras impresiones proporcionan información acerca del objeto, muy limitada en el mejor de los casos. Al aplicar los sentidos, se obtiene información sobre el objeto de co-

[3] Lenin. Materialismo y empirocriticismo, capítulo 2.

nocimiento, al investigarlo, se prueba continuamente la confiabilidad de las percepciones. Mediante el contacto práctico con el objeto, se produce la transformación de ambos.

La adquisición del conocimiento y su construcción implican siempre, por su naturaleza, el paso de la ignorancia al conocimiento.

El punto de partida real del conocimiento no es el conocer, no es la certeza, sino la duda. El conocimiento siempre se construye a partir de un estado previo de falta de conocimiento. Por eso, el intento de construir los sistemas de conocimiento a partir de premisas evidentes, desconoce todo el problema del desarrollo del conocimiento y resulta siempre vano.

El paso de la ignorancia al conocimiento se da mediante la actividad humana que progresa de una falta de relación con las cosas hacia dicha relación.

6. Percepciones y juicios

El primer requisito para construir el conocimiento es la percepción; es decir, la observación a partir de las diversas relaciones que se establecen con las cosas. Posteriormente se forman juicios o proposiciones acerca de ellas, de sus propiedades y relaciones.

Se emplean las leyes del pensamiento, es decir, las leyes lógicas para la reflexión de la realidad objetiva en términos de ideas, de tal manera que los resultados de la observación se pueden expresar con ideas, con juicios o proposiciones.

La percepción sensorial reproduce las cosas tal y como aparecen inmediatamente, gracias a su acción sobre los sentidos. Al mismo tiempo, los sentidos sólo proporcionan parte de la información, condicionada por las circunstancias particulares bajo las cuales se han percibido.

Al expresar la información obtenida mediante la percepción, se establece el juicio. Ahora bien, según Mao Tse Tung en su ensayo "sobre la práctica", el primer paso en el proceso del conocimiento es "el contacto con las cosas del mundo exterior: corresponde a la etapa de percepción. El segundo paso es una síntesis de los datos de la percepción, que consiste en hacer una reorganización o reconstrucción, lo cual corresponde a la etapa del concepto, juicio o inferencia".[4]

[4] Citado por Cornforth, Maurice. Teoría del conocimiento. Editorial Nuestro Tiempo, S.A. México, 1980. p. 8.

La observación por sí misma no cambia lo que es observado; sin embargo, la observación activa provoca cambios controlados.

Uno de los métodos más importantes de la observación es la medición. El proceso de medición obliga a relacionar una cosa con otra y producir resultados. Otros métodos de la observación activa, son el descomponer algo en sus elementos y luego reconstruirlo o provocar cambios en sus propiedades.

En general, mediante los métodos de observación activa, adecuados a los diferentes objetos que se desean conocer y a lo que específicamente se buscan, conducen a conclusiones sobre sus propiedades, relaciones, movimientos, leyes de movimientos, causas y efectos, composición, etcétera.

Se puede concluir que el conocimiento en general se realiza sólo pasando de la percepción al juicio.

El desarrollo del conocimiento pasa por dos etapas:

- **Etapa sensorial.** Es el conocimiento superficial y fragmentario que deriva directamente de las percepciones.
- **Etapa del conocimiento.** El conocimiento del objeto, de sus propiedades, interconexiones y leyes esenciales.

En cada etapa y en todas las circunstancias, el conocimiento es incompleto y provisional, condicionado y limitado por las circunstancias históricas, bajo las cuales fue adquirido, incluyendo los medios y métodos utilizados para alcanzarlo y las creencias históricamente condicionadas, así como las categorías utilizadas para la formulación de las ideas y conclusiones.

La etapa sensorial es conocimiento elemental, la etapa cognitiva es conocimiento abstracto; al pasar del conocimiento elemental a las ideas abstractas, es decir, de lo superficial a lo profundo, se va de lo aparente a lo real.

El paso por las etapas del conocimiento debe hacerse siempre a través de una distinción entre "apariencia" y "realidad", entre fenómenos particulares que son evidentes, y la observación de los procesos ocultos.

Las interconexiones y las leyes se manifiestan en las apariencias y subyacen a los fenómenos observados.

7. La teoría y la práctica

El desarrollo del conocimiento es el desarrollo de la reflexión fidedigna del mundo objetivo en la conciencia humana.

Muchos filósofos han sostenido que el conocimiento está limitado a las apariencias de las cosas en la mente y

que "las cosas en sí", es decir las cosas en su esencia, no son cognoscibles.

Se puede considerar la filosofía de Platón, como la expresión más elevada y sistemática de una interpretación idealista de la ciencia. Platón rechaza toda concepción tendiente a hacer derivar el conocimiento de la experiencia, o sea de la práctica. La ciencia es idea, pura idea, increada, eterna, inmutable, a la vez origen y modelo de la actividad del sabio.

El mundo sensible es el reflejo de un mundo inteligible. Los que creen que el conocimiento, tiene por objeto el mundo sensible, son juguetes de una ilusión, toman la apariencia por la realidad. El objeto del conocimiento es la idea.

El idealismo ha tenido una larga historia, todas las corrientes idealistas coinciden en la convicción de que:

- La experiencia no es la fuente del conocimiento.
- El origen del conocimiento rebasa infinitamente la experiencia, es idea o espíritu.
- La experiencia es en cierta forma el medio en el que se manifiesta el espíritu inteligente.

El materialismo histórico critica evidentemente tal concepción, lo que no significa que no conserve nada de dicha postura.

La concepción idealista, aísla arbitrariamente el pensamiento del conjunto de los procesos que constituyen la humanidad concreta. Plantea las operaciones del pensamiento y, en consecuencia, plantea el conocimiento aparte de la práctica social total, sin embargo, la teoría y la práctica son inseparables.

Una de las críticas más difundidas sobre el idealismo es la relativa a la naturaleza que tiene origen en el espíritu, y sostiene que la ciencia es el desarrollo del espíritu. Hegel al principio del siglo XIX, planteó esta lógica del idealismo hasta sus últimas consecuencias. Para la filosofía idealista el espíritu es a la vez origen y fin del conocimiento.

El idealismo interpreta la actividad inteligible, no como una manifestación de la humanidad concreta, de la práctica social, sino de la actividad de un sujeto.

Al idealismo, los historiadores de la filosofía oponen tradicionalmente el empirismo. Entienden por éste una concepción, según la cual, la experiencia sensible es la única fuente del conocimiento.

El materialismo previo al materialismo marxista se considera materialismo metafísico, porque reconoce en el hombre el ser natural, no una criatura de Dios, por ello se le atribuye el nombre de materialismo. Por otra parte, no concibe una actividad dialéctica del hombre en la transformación de la naturaleza.

La actitud metafísica se reconoce en el desconocimiento de la interacción del hombre con la naturaleza. Tal hecho es la radical insuficiencia del materialismo metafísico de Epicuro y de Holbach a Feuerbach,[5] y se manifiesta particularmente en la interpretación del conocimiento. Mientras que el materialismo dialéctico estaba aún por nacer, el idealismo encontraba en la insuficiencia radical del materialismo metafísico, razones para justificar su existencia.

De esta forma, materia y espíritu se yuxtaponían en el hombre como dos sustancias irreductibles la una a la otra, es decir, la materia es el espíritu y el espíritu es la materia.

8. Práctica y conocimiento

La concepción marxista del conocimiento define el origen del conocimiento en la práctica como actividad del hombre social, transformando la realidad. El marxismo ha modificado radicalmente la concepción sobre el conocimiento.

Marx comprende la experiencia como relación práctica y dinámica del hombre con el medio natural y social.

En el proceso de la práctica, el hombre no ve al comienzo más que las apariencias, los aspectos aislados y las conexiones externas de las cosas; a esta etapa del conocimiento se le denomina "etapa sensorial". En esta etapa, el hombre no puede aún formar conceptos, ni sacar conclusiones lógicas.

A medida que continúa la práctica social, las cosas que en el curso de la práctica se presentan una y otra vez pasan de la sensación a los conceptos, que captan la esencia de las cosas y sus conexiones internas; mediante el juicio y el razonamiento se pueden sacar conclusiones lógicas. Es la segunda etapa del conocimiento, la "formulación de juicios y razonamientos es la "etapa del conocimiento racional".

La verdadera tarea del conocimiento, consiste en llegar paso a paso a la comprensión de las contradicciones internas de las cosas objetivas, sus leyes y de las conexiones internas, es decir, el conocimiento lógico.

El conocimiento es el problema de la ciencia y ésta no admite la menor deshonestidad ni la menor presun-

[5] Véase: C. Marx y F. Engels, "Ludwig Feuerbach y el fin de la filosofía clásica alemana", p. 230.

ción, lo que exige es ciertamente lo contrario: honestidad y modestia. Conocer implica la práctica transformadora de la realidad. No puede haber conocimiento al margen de la práctica.

El conocimiento racional depende del conocimiento sensorial, y éste necesita desarrollarse hasta convertirse en conocimiento racional; tal es la teoría materialista dialéctica del conocimiento.

Sin embargo, el movimiento del conocimiento no acaba ahí, porque detener el movimiento materialista dialéctico del conocimiento en el conocimiento racional, es tocar sólo la mitad del problema.

La filosofía marxista considera que el problema más importante no consiste en comprender las leyes del mundo objetivo para interpretarlo, sino en aplicar el conocimiento para transformarlo activamente.

9. El agnosticismo kantiano

Los pensadores agnósticos coinciden en afirmar que "**el universo en sí no es cognoscible**".

Desde este punto de vista, Kant acepta tal premisa, pero sostiene que la ciencia es posible. ¿Cómo conciliar la afirmación de que la ciencia es posible con la afirmación de que el universo es incognoscible?

Kant establece una distinción fundamental entre "cosa en sí" y la "otra cosa para nosotros".

La "cosa en sí" es la esencia misma de la realidad, nos es absolutamente incognoscible, no se puede tener la representación sensible ni intelectual de ella.

En cuanto a la "cosa para nosotros", es simplemente la apariencia; o si se quiere emplear el término utilizado por Kant, el fenómeno.[6] Los fenómenos no son la cosa en sí, es decir que el universo tal y como nos aparece no es el universo tal como es en sí y no tenemos, piensa Kant, ningún medio ni sensible ni intelectual de conocer su realidad.

La conclusión de Kant es que la ciencia existe, puesto que nuestro espíritu tiene el poder de enunciar las relaciones necesarias, las leyes que uniendo los fenómenos de una manera racional, las hacen inteligibles. Pero esta ciencia solamente es la ciencia de las apariencias, la realidad en sí se les escapa, puesto que es incognoscible.

A primera vista la tesis de Kant es la del justo medio, su filosofía es de conciliación entre la razón y la fe, entre la ciencia y la religión, de ahí el interés que tuvo en el siglo XIX para la burguesía europea. El agnosticismo kantiano, en el fondo, se une al idealismo.

10. La teoría marxista-leninista del conocimiento

Contrariamente al idealismo, el materialismo dialéctico considera que el conocimiento no tiene su origen en el pensamiento como tal, sino en la actividad concreta por la cual la humanidad, apropiándose del universo descubre poco a poco su estructura y sus leyes.

El pensamiento no puede imaginar el universo nada más que en la medida en que el hombre inmerso en este universo lo transforma y aprende así a conocerlo. "El conocimiento es un proceso por el cual el pensamiento se aproxima al objeto en un proceso eterno de movimiento, del nacimiento de las contradicciones y de su resolución."[7]

El conocimiento no se detiene jamás y por ello Marx, Engel y Lenin, lo describen como un progreso indefinido, pero esto no significa que hay una esencia oculta en las cosas, solamente un pensamiento inmerso en el mundo y reflejándose en su movimiento puede ser dialéctico, vivo y creador, siempre nuevo e infinito.

El materialismo dialéctico demuestra que el conocimiento no es una obra puramente especulativa, sino que es la unión y acción recíproca de la teoría y la práctica.

11. Marxismo y pragmatismo

La tesis marxista fundamental según la cual de lo que se trata es de transformar al mundo, y la importancia decisiva que el marxismo-leninismo da a la práctica, ha obligado a la burguesía a hacer un esfuerzo por renovar su propia ideología filosófica. El ensayo más característico a este respecto, es el representado por el pragmatismo.

El **pragmatismo** nació en Estados Unidos en el momento en que la expansión imperialista tomaba grandes proporciones, pero se extendió a los países capitalistas de Europa.

La tesis fundamental del pragmatismo es que todo lo que tiene éxito, es verdad. Por eso para uno de los maestros del pragmatismo, Wiliam James, la verdad de la religión está probada, por el hecho de que la religión da satisfacción subjetiva.

---

[6] Del griego *phainomenon*: "lo que aparece".

[7] V. I. Lenin. Cuadernos filosóficos, p. 161.

El pragmatismo aplica la premisa de que: "si la práctica comprueba una idea, es porque es verdadera".

El pragmatismo es un subjetivismo adoptado por el idealismo subjetivo. Tal filosofía está perfectamente adaptada a las exigencias del imperialismo.

La práctica como origen y criterio del conocimiento, permite comprender la importancia y la significación de la lucha histórica entre las dos grandes concepciones filosóficas que son el idealismo y el materialismo.

12. Principales corrientes sobre el origen del conocimiento

Se pueden asumir cuatro corrientes generales sobre el origen del conocimiento, que son:

1. **Racionalismo.** Sostiene que el pensamiento es el origen del conocimiento y que éste es la fuente verdadera y base fundamental del conocimiento humano. El pensamiento es el origen del conocimiento, pero el pensamiento es una acción del sujeto que le viene del exterior por medio de la *iluminación divina;* por ello, en resumen, el pensamiento es la gracia que da la divinidad para que el ser humano, por medio de los sentidos y la razón, pueda conocer.
2. **Empirismo.** Sostiene que la única causa que da origen al conocimiento es la experiencia, pues el pensamiento es inicialmente hoja en blanco, sobre la cual escribe la experiencia. El empirismo se va forjando en hechos concretos que promueven un proceso formado por la experiencia externa (la sensación), y la experiencia interna (la reflexión). La percepción sensorial de los objetos inicia el proceso del conocimiento y la reflexión sobre lo captado, lo consolida.
3. **Intelectualismo.** Se parte del principio de que la razón y la experiencia son fuente del conocimiento en forma conjunta; pero su entendimiento es todo un proceso en el que primeramente se reciben las imágenes sensibles de las cosas concretas, y la razón activa el entendimiento. El entendimiento potencial recibe el razonamiento activo, lo esencial y formula juicios con los cuales se forman los conceptos y de ahí las leyes lógicas del pensamiento.
4. **El apriorismo.** Sostiene que tanto la razón como la experiencia son las que promueven el origen del conocimiento. Consiste en que siempre hay un *a priori*, cuyos elementos independientes de la experiencia son inherentes a la razón. Se diferencia el apriorismo y el intelectualismo en la medida en que establece la división entre razón y experiencia en un sentido radicalmente opuesto, es decir, no se requiere una experiencia para que se origine un conocimiento, puede el conocimiento derivarse de una actividad pura de la razón.

A continuación se explica en forma breve cómo se desarrolla la teoría del conocimiento.

13. Ontología

El concepto ontología está tomado de las raíces etimológicas griegas "*ontos*" que significa "Ser", y "*logos*", que significa tratado.

La ontología es la rama de la filosofía en la que se exponen las diversas teorías sobre el Ser en general. Sobre el "Ser" se han expuesto diversas concepciones, mismas que se debaten entre el materialismo y el idealismo como direcciones filosóficas.

Sobre la ontología como teoría del objeto, han surgido algunas tendencias que proponen explicaciones variadas sobre el cosmos.

Según Nicolai Hartmann,[8] la ontología tiene como finalidad conocer el ente. El mismo es infinito, ilimitado, totalizador. El objeto de conocimiento es el "ente", es el ser que ha sido reproducido en la mente del sujeto, por tanto, un "ente" se hace objeto cuando es pensado. El ente no pensado sigue siendo ente, y cuando se reproduce por el pensamiento, se objetiviza, se vuelve objeto.

Hartmann explica que la diferencia radica en que el "ente" adquiere la característica de objeto cuando ha sido seleccionado como objeto de conocimiento.

Para Hartmann, el mundo es un todo integrado, en el que la naturaleza y la sociedad se encuentran unidas, las capacidades sensoriales del ser humano son limitadas para conocer la conexión del mundo como totalidad.

Como Hegel, Marcuse concibe la razón como determinante objetiva del ente, como una categoría simple, la cual es a su vez autoconciencia y esencia.

Si la ontología cumple su función al hacer objetivo al "ente", el valor se da al "ente pensado"; es decir el objeto pensado, en ese sentido, la ontología adquiere significado como una relación sensorial en la que el sujeto está haciendo objetivo al ente, y éste pierde su esencia como tal, para convertirse en un objeto lógico.

[8] Hartmann, Nicolai. Ontología. Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1956. pp. 35-36.

a. Ontología idealista

Tradicionalmente se busca el ser de los entes como una cosa oculta detrás del fenómeno, es la consideración predominante desde la edad media: el ser como "sustancia". El fenómeno tiene entonces en y por la sustancia. En la filosofía idealista, es preciso recordar que cuando el sujeto considera su capacidad de conocer como lo esencial, lo es por gracia divina; de esta forma, la ontología idealista asigna al sujeto la capacidad para ontificar al objeto en virtud de que Dios le permite realizar esa acción.

b. Ontología materialista

La tarea de la ontología es mostrar la esencia real del ente, lo cual incluye la apariencia, lo inmediato, lo deformado.

La concepción materialista busca su apoyo en las reflexiones hechas por Marx, para sustentar su oposición a la selectividad que se realiza al momento de hacer objetivo al ente.

La ontología materialista se identifica como tal, en la medida que hay una ontología especulativa idealista, que vincula estrechamente la existencia del ente a la acción o del sujeto.

La ontología tiene así, desde el punto de vista materialista, doble interpretación: el descubrimiento de las estructuras del mundo, que incluye la naturaleza y al ser humano, los cuales existen independientemente de la voluntad sensible de lograr su aprehensión.

14. Gnoseología

La gnoseología del griego "*gnosis*", que significa conocimiento o facultad de conocer, y "*logos*", razonamiento o discurso, es también denominada *teoría del conocimiento*.

La gnoseología es una disciplina filosófica que busca determinar el alcance, la naturaleza y el origen del conocimiento. La gnoseología tiene como objeto el estudio del conocimiento en sus aspectos más generales y esenciales, las condiciones en que se adquiere, la verdad o falsedad del conocimiento.

La gnoseología investiga también el origen, los medios y las diferencias entre los distintos tipos de conocimiento posible: es una teoría general del conocimiento, sea éste científico o no.

La naturaleza y condiciones de las formas de conocimiento consideradas poco fiables —como la opinión, la fe o la sensación— pertenecen también al objeto de la gnoseología.

La gnoseología tiene como problema central: determinar en qué circunstancias una idea puede llamarse realmente conocimiento. También estudia los criterios para reconocer y estar seguros de la verdad, así como decidir cuándo una serie de ideas pueden ser aceptadas como verdades aceptables para el sujeto racional.

La gnoseología entendida como la relación entre el sujeto cognoscente y el objeto de conocimiento, no puede ser entendible sino dentro de los matices que presenta su devenir histórico.

Para la gnoseología en occidente, son importantes las escuelas de pensamiento de la Grecia clásica, en donde florecen las distintas propuestas que sintetizan las diversas reflexiones, y además, los distintos momentos de la historia del pensamiento filosófico que rescatan, actualizan y conjugan los aspectos básicos de las ideas sobre el conocimiento.

15. Gnoseología en Grecia

a. Escuela Jónica

Una de las primeras escuelas que floreció por el año 600 a.C., fue la llamada "escuela Jónica", a cuyos integrantes se les identifica como hilozoístas, concepto de raíces griegas que significan "*hyle*", materia, y "*zoe*", vida.

Los hilozoístas consideran que el universo está constituido por materia animada. En sus cosmogonías y teogonías hablan del mundo en el que perciben cambios constantes. En sus reflexiones, se percibe el interés por marginar paulatinamente explicaciones de tipo mitológico.

Tales de Mileto, quien es el principal precursor, sostuvo que el principio material de las cosas se encontraba en el agua, pero la vida, la animación, provienen de un Ser todopoderoso, teosófico, de un Dios que es quien da la mente o espíritu. El principio del conocimiento se encuentra pues, en la iluminación divina.

Anaximandro, discípulo de Tales, menciona que hay una sustancia de la cual surgen todas las cosas. Este es el proceso continuo en el que los contrarios se encuentran en constante determinación o separación.

Anaxágoras tiene una relación marginal con la escuela Jónica, ya que su concepto sostiene que el mundo es una obra de sabiduría infinita, el cual ha sido conformado básicamente por materia y espíritu. La materia es toda naturaleza existente, todo lo físico, y el espíritu es el ordenador de la materia dado por la sabiduría divina.

La escuela Jónica se caracteriza por exponer la génesis de las cosas en el agua o en el aire, elementos que se encuentran en movimiento constante, los cuales son ordenados por la sabiduría divina. El conocimiento de

estos postulados permite que se identifique el objeto, su esencia y su motilidad como una propuesta gnoseológica sistematizada.

b. Escuela itálica

Fundada por **Pitágoras** y la liga pitagórica. Se denomina itálica porque Pitágoras se estableció en el sur de la península, donde habían formado colonias algunos griegos.

Para Pitágoras, la esencia permanente del mundo puede encontrarse en los principios matemáticos, por razón de que el sistema numérico tiene en sí un orden, que permite descubrir el orden de las cosas. El alma está dividida en dos partes una superior que es la razón: y una inferior que son las pasiones.

La propuesta fundamental de la escuela pitagórica es que el número es la esencia de las cosas, ya que ocupa un lugar intermedio entre la percepción sensible y las ideas.

La escuela itálica propone como principio gnoseológico el ordenamiento de pensar para lograr la representación de los objetos exteriores.

c. Escuela eleática

Constituye otro de los pilares fundamentales en la propuesta de los filósofos griegos para la adquisición del conocimiento. Dicha escuela toma su nombre por la ciudad en donde se desarrolla la actividad de los filósofos, quienes se dividen en dos grandes ramas: la panteísta y la atomística.

La rama panteísta, cuya nominación parte de las raíces "*pan*", que significa unión, y "*theos*", que significa Dios, dan la idea de una unión con Dios que constituye un todo indisoluble.

Como principales exponentes de la rama panteísta están:

Jenófanes de Colofón (570-480 a.C.) afirma que "el verdadero Dios no se asemeja a los hombres ni por su cuerpo ni por su intelecto, se encuentra fundido en el todo y gobierna todas las cosas con la fuerza de su mente"...[9] rechaza la idea del politeísmo.

La propuesta panteísta de Jenófanes atribuye al ser todopoderoso las capacidades dadas al humano, pero el conocimiento se logra gracias a Dios.

Parménides, discípulo de Jenófanes, admite también la unidad del mundo como totalidad, pero atribuye al ser humano la capacidad de conocer por sí mismo; sin embargo, este conocimiento como acción perceptiva del ser humano es idéntico al objeto conocido que se transmite como un reflejo del objeto que es.

El principio de identidad tiene un razonamiento lógico que no admite cuestionamiento ni mutación, por lo que el conocimiento se deriva de la capacidad sensorial, pero sólo la verdad da la razón. Bajo este principio, al autor se le considera como impulsor del escepticismo, ya que la percepción de los objetos debe ser considerada como ilusión de la mente, y conocidos los objetos de esta manera, debe dudarse de los mismos en forma permanente. El testimonio de los sentidos quedará en duda hasta que la razón lo confirme.

Finalmente **Zenón de Elea**, considerado como polemista de la escuela ya que se opone, con la utilización de su método llamado dialéctico, a cualquier postulado.

Por principio, acepta sólo como hipótesis las aseveraciones de su adversario. Zenón pondera el valor de la razón y niega legitimidad al testimonio de los sentidos. Considera que las cosas son finitas y mutables, y siempre se les deben atribuir cualidades opuestas como semejanza y diferencia, movimiento y estabilidad, unidad y pluralidad.

El reconocimiento de cualidades opuestas sienta las bases para la concepción dialéctica, la cual, en rigor, comienza con su propuesta.

La propuesta de Zenón persigue el reconocimiento del movimiento en el proceso del conocimiento para lograr, de esa manera, una aprehensión más adecuada de las cosas.

La **rama atomística** de la escuela eleática fue fundada por **Leucipo**, quien sostiene que la formación del universo puede ser explicada por la multiplicidad infinita de átomos que existen, los cuales se combinan entre sí como elementos corpóreos cuyo tamaño es infinitamente pequeño y cada uno tiene una figura diferente.

Demócrito es otro representante, pero su idea del atomismo es que los átomos conforman la materia y ésta adquiere identidad particular.

El filósofo lleva sus ideas a la comprobación empírica, de la verificación del objeto en sí, puesto que para el atomismo se considera mera apariencia la vida psíquica así como los valores.

Cualquier objeto que se capta con los sentidos no es real sino un objeto pensado, por lo que requiere identificar la sustentación atomística que lo configura, la materia, de la cual está compuesto.

De esta forma se eleva a la materia, al nivel de realidad verdadera y propia y se rebaja a la actividad espiritual a nivel de realidad derivada, que depende de la materia.

[9] Larroyo, Francisco. "La metafísica griega hasta Aristóteles". En: Metafísica. Editorial Porrúa, México. 1969, p. XIX.

El materialismo de Demócrito tiene dos postulados esenciales:

1. La acción de los átomos se genera con el choque.
2. La acción no produce cambios ni siquiera con la interacción.

La propuesta gnoseológica se reduce a la explicación del movimiento de átomos.

Al margen de las reflexiones colectivas se encuentran filósofos con una tendencia autónoma de profunda reflexión como:

Heráclito, su principio es la dialéctica misma, para Heráclito, todo fluye, nada permanece ni persiste nunca lo mismo. ”… “juntad el todo y lo que no es el todo, lo coherente y lo incoherente, lo armónico y lo disonante, veréis que del todo sale lo uno y de lo uno el todo”.[10]

Las propuestas para entender el proceso del conocimiento varían con la posición adoptada por los sofistas, en la que la gnoseología centra su atención en la discusión sobre la relación sujeto-objeto.

Los **sofistas** ponen en duda el que la sustancia fundamental, esto es, el Ser, sea cognoscible, y se cuestiona también la validez universal del Ser verdadero.

Los sofistas fueron los primeros filósofos, que señalaron el papel de las diferencias individuales en la vinculación del sujeto con la realidad y las condiciones perceptuales en las que se logra.

Protágoras fue el impulsor de la posición de los sofistas, en su tesis sobre el conocimiento afirma que “el hombre es la medida de todas las cosas, de las que son en cuanto son y de las que no son en cuanto no son […]”.[11] A Protágoras se le ha considerado como precursor del relativismo.

Otro de los sofistas principales fue **Gorgias**, quien lleva al extremo la subjetividad de Protágoras con su doctrina a la que se denominaba nihilista, expresión cuya raíz etimológica significa “nada”. La propuesta tiene tres fundamentos:

a. El Ser que no tiene variabilidad, que no se transforma, que es inmutable, no puede existir.

b. En caso de que existiera, no podría conocerse.

c. Pero aun suponiendo que existiera y pudiera conocerlo, no sería posible comunicar lo conocido.

[10] Larroyo Francisco, “La metafísica…”. *Op. cit.* p. XXIV.

[11] *Ibid.* p. XXVI.

En su tiempo, los sofistas mantuvieron el interés público por la erudición y profundidad reflexiva con la que abordan los distintos temas.

A esas actitudes asumidas por los sofistas se enfrenta una posición que guarda la estrategia verbal de la duda a las afirmaciones, de la ironía, de la crítica y de la modestia intelectual. Sócrates quien a diferencia de los sofistas, que pugnaban por el razonamiento y la habilidad de la elocuencia, que impulsaban su cultivo como arte para la transmitir los razonamientos, a diferencia de los sofistas, consideraba que el pensamiento se realiza por medio de un algo fijo, que el espíritu va descubriendo constantemente dentro de sí mismo.

El principio de **Sócrates** se basa esencialmente, en que el ser humano descubra a partir de sí mismo, desde la realización de cada uno de sus actos, hasta el fin último del universo, a lo cual debe llegar por sí mismo con un solo objetivo: la verdad.

Para Sócrates, el razonamiento verdadero es el conocimiento recto y adecuado de las cosas, la actitud permite la vida moral, la vivencia moral conduce a la búsqueda de lo bueno, quien conoce el bien lo practica, el mal reposa en la ignorancia. La difusión del saber no puede ser impuesta desde afuera, sino extraída. De la misma reflexión individual para lo cual debe ser utilizada la mayéutica, Sócrates afirma como centro de su pensamiento, la inscripción del oráculo de Delfos: “conócete a ti mismo”.

Hasta Sócrates, las reflexiones filosóficas han tomado una gran cantidad de vertientes, que en lo fundamental llegan a confluir en Platón.

Platón es una de las bases esenciales de la filosofía contemporánea de occidente. A diferencia de Sócrates, quien concebía el pensamiento como voluntad misma del ser para autoconocerse y conocer, Platón amplía su principio para comprender la totalidad del proceso del conocimiento.

Inicialmente afirma la relatividad del conocimiento sensible, pues quienes tratan de apoyarse en las sensaciones e imágenes para afirmar que en ellas existe el conocimiento, carecerán de la verdad, pues los sentidos no pueden dar base sólida para el conocimiento del mundo. De esta manera, lo real está en la razón, ya que el mundo corpóreo y sus hechos cambiantes son percepciones que conforman una realidad inmaterial. La realidad está constituida por ideas, las cuales pueden ser transmitidas por medio de conceptos, que forman parte de la realidad diferenciada.

Para Platón, una es la realidad de las cosas y otra la realidad de las ideas, se relacionan con el proceso de co-

nocimiento a través de dos momentos: el de la mera opinión, que no es otra cosa que la facultad de juzgar lo aparente; es decir, la facultad de percibir las cosas tal como éstas parecen ser según los sentidos, y a ésta se opone la verdadera ciencia que tiene por objeto conocer lo que existe tal y como existe.[12]

Las propuestas gnoseológicas de Platón conducen a la búsqueda de la razón más allá de las sombras de lo sensible, la búsqueda de la unidad más allá de la pluralidad de todas las apariencias que nos rodean, la búsqueda del ser más allá de los engaños del devenir.

Aristóteles, discípulo de Platón, desarrolló y transformó el pensamiento de su maestro, se sitúa en la relación que hay directamente entre el objeto de conocimiento y el sujeto cognoscente.

El objeto externo logra ser aprehendido en una relación empírica con el razonamiento común. Por tanto, todo objeto es digno de conocimiento, todos los aspectos del saber que le interesan al espíritu deben ser estudiados a fondo y en detalle. Si bien los objetos empíricos son infinitos y variados, su conocimiento debe ser abordado por la filosofía especulativa, lo que permite el más profundo concepto.

En su perspectiva gnoseológica, Aristóteles tiene dos inquietudes: el cómo y el porqué del universo. Sólo podrán entenderse a partir de conocer la sustancia. La sustancia es la causa que promueve el cambio. El origen de la sustancia es Dios en eterno movimiento, ordenador del mundo e impulsor de los cambios. Dios es pensamiento en sí, el ente teofísico, impulsa a los seres vivos, los cuales poseen un alma. El alma es el elemento motriz común, el intelecto activo es reflexión, el intelecto pasivo es la percepción.

Epicuro cuestiona el empirismo de Aristóteles. Todas las ideas del ser humano proceden de las sensaciones, pero éstas se generan de las imágenes o ídolos que despiden los cuerpos sensibles. A la propuesta de Epicuro se le llama canónica, que significa un conjunto de cánones en los que se expresan los criterios de verdad. El criterio de verdad pasa por tres fases: las sensaciones, la representación mental y la unidad de ambas para emitir un juicio.

La breve exposición sobre las propuestas gnoseológicas de los distintos pensadores de la Grecia antigua que se ha expuesto, es una apreciación estrecha, sintética, limitada y mutilada de la enorme riqueza en conocimientos que dejó, un periodo de brillante reflexión filosófica. Lo anterior obedece, sin duda alguna, al objetivo del capítulo, que es describir en forma general las consideraciones que se refieren a la relación entre el sujeto cognoscente y el objeto de conocimiento.

En las propuestas sobre el proceso cognoscitivo encontramos posiciones que van desde la vitalidad de las cosas de las cuales se desprenden las que estimulan los sentidos, hasta la configuración de las ideas.

En la filosofía de los griegos se considera la unidad del conocimiento y del objeto; pero el sujeto cognoscente no cuenta con capacidad autónoma *per se*, ya que es el alma, la sustancia, la esencia o el espíritu, los que con un impulso teosófico permiten la realización de la sabiduría.

16. Gnoseología escolástica

La filosofía escolástica proviene del término escolasticismo, de la raíz latina *scholastticus*, que significa escolar. Los escolásticos juegan un papel primordial en todo un periodo de la historia de la filosofía occidental, ya que ponen en el plano de la discusión la relación entre la fe y el conocimiento, la razón y la religión.

La inquietud que plantea esta filosofía es la exposición lógica del misterio de los misterios; esto es la explicación de cómo el todopoderoso, Dios, se revela a la humanidad a través de la encarnación humana y divina de Jesucristo, con lo que se vuelve a cuestionar la autonomía de la razón humana.

En las reflexiones de los escolásticos, su base gnoseológica parte de la influencia externa en la que no es la intuición subjetiva ni el concepto lo fundamental, sino la influencia del alma, de la gracia recibida, lo que permite el entendimiento. Lo temporal se espiritualiza en el dogma, el saber se logra por formas silogísticas que llevan a la deducción.

La filosofía escolástica de la realidad social choca con los objetivos que enuncia una nueva corriente de pensamiento, que se esfuerza por encontrar la sustentación de una moral y un derecho natural.

17. Principales corrientes gnoseológicas

Francis Bacon hizo académicamente el rompimiento del deductivismo escolástico, ya que promueve las raíces del empirismo como base de la ciencia experimental moderna.

Su propuesta es la actividad cognitiva que sugiere una actividad práctica, en la que se conozcan los objetos con arreglo a la experiencia y a la visión concreta, la expe-

[12] Xirau, Ramón. *Op. cit.* p. 48.

riencia es única y verdadera fuente de conocimiento que ordenadamente nos transmite las percepciones exteriores.

El saber empírico nos revela las facultades del espíritu, facultades que se componen por el conjunto de la memoria, la fantasía y la razón que se derivan de la experiencia.

El conocimiento metódico es la aportación fundamental de Bacon para sugerir el avance de la ciencia y eliminar el conocimiento especulativo.

René Descartes difiere de los planteamientos de Bacon en cuanto a que su camino para el entendimiento le parece equivocado, sobre ello afirma que es la razón humana que comprueba todo aquello que se tenga por verdad, con una conducta intelectual en todos los sentidos, la que logra el conocimiento.

Descartes, al igual que Bacon, propone más que una síntesis gnoseológica para el entendimiento de la realidad, una propuesta de vinculación con la misma en la que es preponderante el método.

Spinoza da continuidad a la actitud de Bacon y Descartes, la realización del conocimiento con un sistema para expresar sus pensamientos.

En el dualismo de Spinoza hay una sola sustancia verdadera que está constituida por el pensamiento y la naturaleza, los cuales forman la unidad absoluta en la que podemos encontrar a Dios.

John Locke se remite al Ser sensible, quien puede lograr el pensamiento sobre cualquier cosa, en búsqueda de la verdad, partiendo de la experiencia.

Para Locke, el conocimiento es un proceso, y la verdad se encuentra en la experiencia y la observación relacionadas a través del pensamiento y el mundo exterior, de las cuales deriva la reflexión, que es una forma segura de conocimiento.

La sencillez de la exposición gnoseológica de Locke adquiere una forma de comprensión adecuada para el común de las personas y se establece como un fundamento para las ciencias empíricas.

Como propuestas de idealismo absoluto se menciona a George Berkeley y David Hume.

Berkeley es considerado como uno de los principales sustentadores del idealismo moderno, con su oposición absoluta a cualquier propuesta de concebir el materialismo, esto lo hace al negar la existencia de la materia. El pensamiento de Berkeley es un ataque al ateísmo y una pretensión de interpretar al mundo que es creado por Dios y la existencia de la naturaleza material.

Los objetos existen sólo en relación al Ser, lo que denota un idealismo en extremo subjetivo, a esta posición se le ha calificado como solipsismo, cuyas raíces latinas significan *solus* = único e *ipse* = él mismo.

En resumen, la realidad material no existe, lo que realmente existe es lo espiritual, que es la capacidad humana de poder percibir la realidad que existe, a través de los sentidos. Pero el espíritu humano no es autónomo, depende de Dios.

Por otra parte, **David Hume** desarrolla una tendencia calificada como idealista escéptica. Todos los fenómenos son subjetivos y no se puede saber nada sobre lo que les corresponde en la realidad, por lo que los objetos de la razón sólo pueden ser relaciones entre conceptos o hechos de la experiencia.

En esa línea de razonamientos, Hume distingue entre impresiones y pensamientos. Las impresiones son una percepción fuerte y directa que percibe una imagen directa del objeto. Los pensamientos son vagos, abstractos, indefinidos, se derivan de la imagen directa y se convierten en una imagen ausente que se trata de revivir a través del pensamiento.

Una de las aportaciones fundamentales de Hume es la ley de asociación, la cual procede por medio de la repetición de impresiones con las que se crean hábitos y costumbres; por ejemplo cuando se adquiere y refuerza la imagen de un color, y se perciben distintos objetos que lo contienen, así lo rojo, lo azul o lo verde, se asimilan por asociación con las imágenes recibidas que lo contengan.

Existen tres formas asociativas que llevan al conocimiento: la semejanza, el contraste y la relación causa-efecto.

La proposición gnoseológica de Hume es escéptica y nominalista; niega la razón al conocimiento preciso del objeto, y nominal porque es la secuencia que asocia la que permite conocer a los objetos. Pero además, es agnóstica sobre la existencia de Dios y rechaza las sugerencias escolásticas subsiguientes sobre la existencia del alma humana.

Kant parte de esta doctrina para construir su propia filosofía. Al igual que Hume, expone sus principios partiendo de la razón, como sustento de la acción cognitiva sobre el universo.

Para Kant, el pensamiento puede llegar por la vía del razonamiento, al concebirse como algo absoluto. La conciencia se torna en esencia de sí misma y la reflexión consciente hace surgir la crítica de la facultad de conocimiento.

El principio de la propuesta es que antes de que se determine la posibilidad de adquirir el conocimiento, se investigue cuál es la capacidad que se tiene para conocer.

El conocimiento es de esta forma, un instrumento que sirve para adquirir la verdad.

El **renacimiento** permite el rescate del racionalismo existente en la filosofía griega, el reconocimiento de la incapacidad para conocer lo divino e interés por entender las actitudes humanas.

La **ilustración** intenta rescatar la fe en la racionalidad humana, la cual puede superar los escollos de la desigualdad social.

En Francia, la ilustración y su racionalidad establecen los principios del equilibrio político a través de normas sociales. Los filósofos orientan sus propuestas en pro de una filosofía social; entre ellos están: Carlos Luis de Secondet, Barón de Montesquieau, Juan Jacobo Rosseau, y Voltaire. La búsqueda de sus propuestas pretendía la igualdad, lo que impide que su filosofía, se concentre en los procesos de la razón como tal.

El centro de la reflexión se traslada a Alemania, uno de los más importantes impulsores del iluminismo alemán fue **Emmanuel Kant**. El filósofo de Koinisberg, además de sus estudios y reflexiones lógico-filosóficas, realizó otras sobre física, geografía y teología. El texto del cual se desprenden sus reflexiones es de *La crítica de la razón pura* (1781), la cual se complementa con *La crítica de la razón práctica* (1790) y *La crítica del juicio* (1793).[13]

En *La crítica de la razón pura*, Kant investiga cómo es posible la experiencia científica; se propone establecer los fundamentos y límites del conocimiento humano. El *factum*, es decir el hecho, le lleva a determinar que el objeto es externo al Yo. Por lo que ante la "cosa en sí" debe considerarse la forma en que surgen las ideas. Explica que cuando se piensa, se hace por medio de juicios, los cuales tienen un valor en sí mismos y son cuatro:

A priori. Pueden proceder de la experiencia pero no dependen de ella pues es una verdad aceptada, ejemplo los de la matemática.

A posteriori. Dependen de la experiencia; en privado y subjetivo, particular y contingente, vale para el que pregunta y en el momento que lo pronuncia.

Sintéticos. El predicado no está contenido en el sujeto y pueden ser *a priori*. "A puede ser A".

Analíticos. El predicado está contenido en el sujeto (A es A).

De acuerdo con Kant, los juicios verdaderos son los *a priori* sintéticos. Las ciencias son *a priori*, porque buscan la certidumbre y son sintéticos porque buscan descubrir nuevas verdades.

[13] Cfr. Xirau. p. 267.

Uno de los principios esenciales del kantismo es la estética trascendental, refiriéndose a todos los principios de la sensibilidad *a priori*. El tiempo como el espacio son formas puras de la intuición sensible, no cualidades de algo externo suministradas inexplicablemente por las sensaciones.

En virtud de que el espacio y el tiempo son leyes de la conciencia universal y necesaria, sin ellas no es posible representación alguna. Un conocimiento independiente de la conciencia no es posible.

Los fenómenos, del griego "*fainomenon*" (lo que se manifiesta) es lo único que puede ser objeto de experiencia, no la cosa en sí. La cosa en sí, independientemente de esta forma de intuición, únicamente puede ser imaginada o pensada, es decir, son noúmenos (lo que no se manifiesta).

A la estética trascendental sigue la lógica trascendental, se parte de la premisa de que pensamos por medio de conceptos, el conocimiento es posible siempre que exista una experiencia y que dicha experiencia no sea considerada como una cosa, sino como un fenómeno (representación de la cosa en la conciencia).

Sin embargo, la experiencia pura sería ciega, consecuentemente hay que formarla mediante la aplicación de categorías y de intuiciones de espacio y tiempo. Finalmente, no existiría pensamiento alguno sin la presencia de una síntesis de la conciencia que Kant llama el "Yo pienso".

El **iluminismo** encuentra un gran exponente en Kant, pues denomina a su doctrina como crítica, lo cual significa una apreciación justa de las posibilidades humanas para crear y sostener la cultura.

La crítica, decía Kant, es una exigencia y fue la conquista de la época de las luces, que promueve el atreverse a pensar de una manera crítica y metódica. Esta exhortación es asumida y reproducida por otro de los pensadores alemanes, Jorge Guillermo Federico Hegel, quien promueve la dialéctica.

Hegel considera a Kant y en particular a su filosofía, como la base y punto de partida de la filosofía moderna de su país. A Hegel (1770-1831), le tocó vivir en el periodo de transición de la forma de organización feudal, a la del individuo libre.

El objetivo de la filosofía es para Hegel la restauración de la unidad y totalidad originales del universo, la posibilidad de la racionalización total de lo real.

Todo lo real es racional y todo lo racional es real. El concepto clave de la gnoseología hegeliana es el de totalidad, pero esto es la síntesis de la unidad y de la negativi-

dad. Los sujetos y los objetos interactúan y en ese proceso se adquiere el conocimiento.

La dialéctica consiste en afirmar que la verdad no surge de la identidad, sino de la contradicción; por tanto, totalidad y dialéctica son uno.

El todo es también la conjunción de las individualidades, las que se relacionan entre sí para crear la totalidad, en el fenómeno está también la totalidad que se relaciona con sus partes. El todo se encuentra en la idea, pero la idea ya no es simplemente el todo, es lo verdadero en sí y para sí. La idea puede ser concebida como la razón.[14]

El todo o la totalidad es el supuesto hegeliano de una lógica global, de un sistema integrado, de un conjunto coherente que se resume en la tautología "hay un todo porque es un todo"... hay un todo porque hay una razón totalizadora.

En la gnoseología de Hegel, la dialéctica es una lógica de la relación en la que cada parte no se identifica por sí misma, sino por su relación con el todo, cada cosa es lo uno y al mismo tiempo lo otro, es la lógica del conflicto, es la lógica del movimiento, de la vida.

En la fenomenología del espíritu se expone la historia de la experiencia humana en la que subyace el sentimiento de no poseer la verdad absoluta, pero esta obra tiene la intención de recoger la verdad de toda la filosofía anterior y con esa verdad, toda la experiencia acumulada por la humanidad en su ya larga marcha hacia la realización de la libertad.

La dialéctica enmarca el proceso de la fenomenología del espíritu, en el que se desarrollan el espíritu subjetivo, el espíritu objetivo y el espíritu absoluto. El inicio de la dialéctica del espíritu subjetivo se encuentra en la contradicción o lucha de conciencias, pero para que se genere, cada una de las conciencias individuales debe emprender una larga actividad evolutiva.

El principio de esa marcha reinicia con la conciencia sensible, que es la certeza inmediata de la presencia de un objeto al exterior, el cual existe fuera de la conciencia y esto no es más que la recepción pasiva del objeto.

La dialéctica íntima de la conciencia sensible inicia el proceso cuando la conciencia adquiere la certeza del objeto exterior y del objeto pensado. La certeza sensible logra diferenciar su saber, del objeto, del sujeto. Aquí hay una contradicción, ya que una cosa es la conciencia de la naturaleza y otra la naturaleza en sí.

[14] Hegel, J. Enciclopedia de las ciencias filosóficas. Juan Pablos Editor, 1974. pp. 102-104.

El objeto, mediatizado por la conciencia, el objeto para el sujeto, se eleva a lo universal en el momento del concepto y deja de ser objeto sensible para pasar a ser certeza sensible del objeto.

Lo universal es lo sensible superado. El saber que se sabe es un nivel superado sobre la certeza sensible, es estar consciente de que se tiene conciencia, el logro de la autoconciencia.

La autoconciencia tiene una doble finalidad: el saber que se sabe y el saber que se es; el primero es la conciencia de la certeza de lo sensible y el segundo es tener conciencia de la acción que se realiza, que transforma y crea.

El encuentro de las conciencias significa una lucha a muerte por reafirmar la propia interpretación de la verdad. Cada conciencia querrá reafirmar su verdad frente a las otras, y tal reafirmación sólo será posible, en cuanto a que la verdad supuesta por una de las conciencias pueda verse libremente reflejada en la otra conciencia.

La autoconciencia y su reafirmación frente a otra, es el paso del espíritu subjetivo al espíritu objetivo.

La dialéctica del espíritu subjetivo es seguida por la del espíritu objetivo, una nueva serie de experiencias en las que se rebasa la conciencia individual hacia una conciencia colectiva y universal de una razón individual a una razón social.

El espíritu objetivo es la presencia de la idea absoluta, se forma por el derecho, la moral y el estado. Es el reino de lo humano, de lo finito, de la renuncia de la libertad individual por la social, elementos que según Hegel se encuentran en la vida ética de los pueblos.

El último ciclo del desarrollo fenomenológico es el del espíritu absoluto al cual se llega a través de tres representaciones: el arte, la religión y la filosofía.

La gnoseología hegeliana se debe entender en la relación sujeto-objeto; es al mismo tiempo gnoseología y ontología. Hegel hace una aportación fundamental, supera la separación tradicional que se hace del sujeto y del objeto; es decir, establece la relación sujeto-objeto, la existencia y la esencia.

En la dialéctica hay una intensa transición entre el ser humano y el mundo que lo rodea, una constante superación de ambos. Cada uno se realiza en la medida que se complementa con el otro. Decir que el conocimiento es dialéctico, equivale a decir que no hay posibilidad de obtener conocimiento inmediato, es negar no sólo la posibilidad de poseer la verdad mediante una intuición sensible y directa, sino negar la posibilidad de alcanzar la verdad mediante un concepto aislado. Esa doble limitante se basa en la consideración de que la naturaleza del hom-

bre es limitada, finita para lograr el conocimiento, pues el mundo está constituido como una totalidad orgánica que cambia constantemente como un ser viviente; de modo que para conocerlo se requiere tener un ordenamiento lógico dialéctico, capaz de entender el movimiento por negación, la superación constante. Ante esta concepción, cualquier propuesta estática y conclusa del conocimiento o cualquier corte en la intuición sensible, no puede ser afirmada como conocimiento, pues este conocimiento sería ilegítimo, nos impediría el conocimiento real del ser.

El reconocimiento de la filosofía hegeliana tiene una amplia difusión que enriquece la escuela.

La dialéctica, el movimiento, lo infinito, es una de las bases que **Marx** toma para la exposición de lo que relativamente podríamos llamar su gnoseología. Para Marx teoría y práctica son indisolubles. La propuesta gnoseológica de Marx persigue vincular el pensamiento con la realidad y es aquí donde rescata la riqueza de Hegel, vincular pero con una realidad anti-ética, de contradicciones, de ser y no ser, con la dialéctica de la realidad, la cual dialécticamente debe ser orientada por una acción transformadora, que se desprende de la praxis individual y social.

Marx elaboró 11 tesis sobre cómo el hombre logra sus conocimientos que son conocidas como "tesis sobre Feuerbach",[15] y que contienen esencialmente:

- Vincular el conocimiento de la materia a una acción transformadora de la realidad con una práctica intencionada y orientada.
- Sólo se puede conocer la verdad del objeto si se tiene una acción subjetiva, una praxis sobre él, una discusión al margen de la práctica es eminentemente estéril.
- No es la conciencia del hombre la que determina su ser, por el contrario, el ser social determina su conciencia.
- Promueve la desmitificación de la conciencia social.
- Vincula el conocimiento y la ideología como parte de la totalidad social.
- La actividad sensorial es una actividad práctica, es una actividad sensorial humana. Es decir, elimina las propuestas que consideran al ser humano como ente aislado de las influencias sociales.
- El sentimiento religioso es un producto social y el individuo abstracto pertenece a una realidad en una determinada forma de sociedad.

[15] Gutiérrez Pantoja G. Metodología de las ciencias sociales. Editorial Harla, México, 1984. pp. 63-66.

- La vida social es esencialmente práctica, y el conocimiento es una práctica constante en sociedad.
- Al individuo sólo se le ha visto como un sujeto del conglomerado social, sin identidad propia dialécticamente relacionada con la influencia social.
- El punto de vista del materialismo es la humanidad socializada.
- El conocimiento no tiene razón de ser exclusivamente por el conocimiento, sino de conocer la realidad para transformarla.

La descripción somera de las distintas propuestas no es por supuesto la totalidad, pero sí es la base del pensamiento contemporáneo.

La ontología y la gnoseología son distintas. La ontología estudia al objeto y la gnoseología el razonamiento del sujeto. Sin embargo, son parte de la unidad que es el proceso de conocimiento, tanto en la perspectiva idealista como materialista.

18. Enfoques recientes de la filosofía

En un mundo cambiante hay que volver a analizar los viejos valores y conceptos. Al ir cobrando importancia los descubrimientos científicos, empezaron a cambiar muchas de las ideas tradicionales acerca el orden del universo. A mediados del siglo XIX, diversos pensadores replantearon el problema de la existencia del hombre, entre ellos:

- **Kierkegaard y los principios del existencialismo**

  Filósofo y escritor danés, adoptó la posición de que la religión es una experiencia personal. Aprovechando la idea de Kant de que lo único que podemos conocer es la experiencia como algo no fijo, Kierkegaard elaboró un sistema filosófico que dividía la existencia en tres categorías, es decir, la experiencia es de tres clases: estética, ética y religiosa.

  La verdad individual es subjetiva y distinta a la verdad objetiva universal. La verdad objetiva universal se adquiere por el intelecto y la verdad subjetiva individual, debe experimentarla el individuo entero.

- **Heidegger**

  Filósofo alemán que dice que el hombre debe ser intensamente consciente de su propia individualidad. Sólo se le puede dar sentido a lo que ya está dentro de la experiencia del individuo. El hombre puede definir

su existencia con tres rasgos. El modo (sentimiento), la comprensión y el habla. La tradición filosófica derivada de sus teorías se conoce como existencialismo.

En su obra *Ser y tiempo*, define el método fenomenológico de la siguiente manera: "a las cosas mismas", el fenómeno es lo que se muestra a sí mismo.

Heiddeger, al igual que Kierkegaard, se enfrentó a la idea de fundamentar la filosofía existencialista sobre una base conclusiva racionalista como la fenomenología de E. Husserl, y defendió la incomprensión e indiferencia del mundo para la sociedad.

- **Karl Jaspers**

Psicólogo y filósofo alemán, para quien lo importante es la discrepancia entre la realidad y la interpretación. La verdad es subjetiva y en gran parte no racional, sujeta a interpretación; concibe la libertad como la capacidad de tomar decisiones éticas espontáneas, el nivel más elevado de la existencia es el amor.

- **Jean Paul Sartre**

Dramaturgo y novelista francés. Se basa en el principio de que el hombre es en esencia un ser subjetivamente digno. Creía en la existencia del mal, del cual es el hombre el responsable. La libertad es decir no. Para decir no, se requiere la conciencia, por lo mismo, es responsabilidad del hombre estar consciente mental y espiritualmente. La existencia precede a la esencia.

- **Alfred North Whitehead**

Percibe la relación del hombre con Dios en los procesos fundamentales del mundo, la percepción de Dios es el bien supremo. Su sistema filosófico es metafísico.

- **Bertrand Russel**

Importancia en la creatividad del hombre. Propone como principios filosóficos la dignidad innata y el valor del hombre en el proceso del conocimiento.

- **Positivismo lógico**

Al mismo tiempo que el existencialismo cobraba importancia en el pensamiento mundial, y que la inclinación de Whitehead hacia una filosofía metafísica llamaba la atención, inicia una escuela filosófica que había de lanzar acusaciones radicales contra la naturaleza misma de la filosofía. A esta escuela se le llamó positivismo lógico, fueron pensadores en este campo: Wittgenstein y los que fundaron el grupo que se conoce como "Círculo de Viena" formado por Moritz y Shlick Carnap. En lugar de creer que el campo de la filosofía era entender el mundo, estos pensadores estaban convencidos de que su función era la de analizar los usos del lenguaje. Para los positivistas lógicos, todo conocimiento es empírico y se deriva de la experiencia de los sentidos. Se verifica por la experiencia personal. La verdad es tan sólo probable, nunca absoluta, los enunciados de la metafísica teología y ética carecen de significado en el campo de los hechos.

- **Filósofos del espíritu**

Unamuno. Lo único real es la voluntad interior del individuo, el problema de la vida es enfrentar la muerte.

Benedicto Croce. El espíritu es la única realidad que se manifiesta de diversa manera exterior. Lo físico no existe, ya que su construcción se encuentra en la mente.

A medida que las condiciones cambian, el ambiente es diferente, se elaboran nuevos sistemas filosóficos, el filósofo siempre alerta, siempre sensible, se prepara para enfrentar nuevos desafíos.

19. Posibilidad del conocimiento

Ante la posibilidad del conocimiento, existen diversas actitudes, entre las más difundidas están:

- El **dogmatismo**. Doctrina filosófica que sustenta la certeza de adquirir conocimientos universales verdaderos.
- El **escepticismo**. Doctrina filosófica opuesta al dogmatismo, en la cual se duda que sea posible un conocimiento firme y seguro.
- El **criticismo**. Doctrina filosófica que adopta una posición intermedia entre el dogmatismo y el escepticismo, admite la posibilidad de encontrar la verdad, pero dicha verdad no es definitiva ni absoluta.
- El **relativismo**. Doctrina filosófica defendida por los sofistas, la cual niega la existencia de una verdad absoluta, y depende del espacio y del tiempo.
- El **perspectivismo**. Doctrina filosófica que defiende la existencia de una verdad absoluta, pero sólo puede conocerse una pequeña parte. Cada ser humano tiene una ligera vista de la verdad.
- **El constructivismo**. Doctrina filosófica que afirma que la realidad es una construcción hasta cierto punto "inventada" por quien la observa.

Cuadro 8.1

Dogmatismo	Escepticismo	Criticismo
Se tiene una capacidad absoluta para conocer.	• Negación de la adquisición del conocimiento. • Lógico: no puede conocer. • Metafísico: positivista, el conocimiento es limitado en lo moral, y religioso incognoscible. • Relativismo y subjetivismo: el conocimiento es incompleto. • Pragmatismo, y • Funcionalismo: el conocimiento es práctico, por tanto limitado.	Se logra el conocimiento si se sigue un proceso reflexivo y crítico.

20. Investigaciones cualitativa y cuantitativa

A través de la historia de la ciencia han surgido diversas corrientes de pensamiento, tales como el empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la fenomenología, el estructuralismo, así como diversos marcos interpretativos tales como la etnografía y el constructivismo, que han originado diferentes rutas en la búsqueda del conocimiento.

Las diversas corrientes se han polarizado en dos enfoques principales o aproximaciones al conocimiento que son:

A. el enfoque cuantitativo

B. el enfoque cualitativo de la investigación

El enfoque cuantitativo se convirtió en una hegemonía que comienza a perderse, sus conceptos básicos de explicación, predicción y control son remplazados por términos como: comprensión, significado y acción.

Las diferentes tendencias científicas para lograr el conocimiento en ciencias sociales, inician a partir de diversos estudios efectuados en Alemania durante el siglo XX, los cuales toman elementos para contrastar y discutir las tendencias positivistas imperantes.

Se encuentra, por ejemplo a **W. Dilthey**, representante alemán de las tendencias idealistas de la filosofía.

Dilthey expresa que se requiere un cambio en la concepción metodológica de las ciencias sociales, pues mientras las ciencias físicas poseen objetos de estudio inanimados, en las ciencias sociales es imposible separar el pensamiento de las emociones, la subjetividad y los valores. Su concepto central fue el "espíritu vivo", mismo que se desarrolla en formas históricas.

Dilthey en 1980 estableció distintos modos de conocer en las ciencias naturales cuya pretensión fue explicar, y en las ciencias sociales comprender. Para el autor, el mundo social presenta cambios constantes, y es imposible establecer leyes en forma similar a las ciencias naturales. Propuso que las ciencias culturales (sociales o del espíritu), debían ser más descriptivas y concentrarse en la comprensión interpretando en lugar de predecir o explicar. Sobre dicha problemática surgieron también, aproximadamente a mediados del siglo XX, los llamados "movimientos teóricos", o aproximaciones en las ciencias sociales.

Se incluyen algunas teorías tales como:

- El estructural funcionalismo.
- La teoría del conflicto.
- La teoría del intercambio.
- El interaccionismo simbólico.
- La fenomenología.
- La teoría hermenéutica.
- La teoría crítica.

Atkinson por su parte, señala que son seis aproximaciones de la investigación cualitativa:

- El interaccionismo simbólico.
- La antropología sociolingüística.
- La etnometodología.
- La evaluación iluminativa.
- La etnografía neomarxista.
- La investigación feminista.

Autores como A. Giddens y J. Turner, refieren ocho:

- La fenomenología.
- La hermenéutica.
- La teoría crítica.
- El interaccionismo simbólico.
- El posestructuralismo.
- La etnometodología.
- La teoría de la praxis.
- El funcionalismo estructuralista.

Los diferentes enfoques filosóficos conservan entre sí diferencias y semejanzas; entre la fenomenología, el

existencialismo, el pragmatismo y el intuicionismo, se encuentran los siguientes puntos de semejanzas:

- Son filosofías de la vida y la existencia humana, por lo mismo, son idealistas.
- Intentan explicar cómo el hombre percibe y construye su ser y su existencia en el mundo.
- El núcleo de atención es el hombre.
- A pesar de no negar la existencia de la realidad objetiva, lo primario es la experiencia.
- El método de la ciencia no es la filosofía.

El método cuantitativo, a través de su larga historia, ha construido un paradigma aparentemente sólido.

21. La fenomenología

Uno de los sustentos de la tendencia cualitativa es la fenomenología, cuya primera aparición como término se encuentra en las obras de Johann Heinrich Lambert y desde Hegel, se refiere en general al estudio de los diferentes modos en que las cosas aparecen o se manifiestan en la conciencia.

El movimiento filosófico del siglo XX llamado "escuela fenomenológica" se debe, entre otros, a los estudios de E. Husserl.

En la fenomenología se describen las estructuras de la experiencia tal y como se presentan en la conciencia, sin recurrir a teoría, deducción o suposiciones procedentes de otras disciplinas.

Husserl distingue entre ciencias de la naturaleza y ciencias del espíritu, rechazando que ambas tengan el mismo método. Las ciencias naturales se fundamentan en las causas, y las ciencias sociales tienen que considerar la motivación o intención. De acuerdo con sus ideas, el objeto de conocimiento no existe fuera de la conciencia del sujeto; el objeto se descubre, se recrea como resultado de la intuición dirigida. El criterio de verdad son las vivencias personales de los sujetos, estas ideas hicieron de su filosofía un sustento al existencialismo alemán.

La fenomenología parte de la premisa de "intencionalidad de la conciencia", fundamenta que no hay objeto de conocimiento sin sujeto cognoscente.

La esencia a descubrir es el objeto ideal, universal y temporal, dicho objeto de conocimiento no puede existir materialmente, por lo que es necesario hacer reducciones fenomenológicas, para aprehender las esencias de la conciencia pura, en un proceso en el que la inducción desempeña un papel vital.

Dos son los aspectos básicos de la fenomenología:

- **La reducción fenomenológica.** Abstenerse de formular juicios de cualquier clase que conciernen a la realidad objetiva y que rebasan los límites de la experiencia pura.
- **La reducción trascendental.** El sujeto cognoscente no es real ni social sino conciencia pura. Es importante el estudio de los significados que hacen posible la intencionalidad.

22. El existencialismo

El existencialismo es otro de los pilares de la tendencia cualitativa, cuya base ideológica se asienta en la corriente fenomenológica; tiene como antecedentes los trabajos de Kierkegaard, aunque se considera a M. Heidegger como su fundador.

No obstante pertenecer al movimiento filosófico y literario de los siglos XIX y XX, se pueden encontrar sus huellas preliminares en el pensamiento de la antigüedad.

Después de la Primera Guerra Mundial en Alemania, las ideas fructifican y se trata de argumentar que el hombre está amenazado en su individualidad, en su realidad concreta y por lo mismo, se enfatiza la soledad del individuo, en la imposibilidad de encontrar la verdad por medio de una decisión intelectual y por supuesto en el carácter personal y subjetivo de la vida humana.

Posteriormente en Francia, y después de la Segunda Guerra Mundial, se extendió en varios países, entre ellos Estados Unidos de América, como un intento de crear una concepción nueva del mundo.

Esta tendencia filosófica declara que la manera real de conocer al mundo es la intuición. Como postulado básico, expresa que el hombre no es una esencia, es una existencia; por tanto, debe definirse y construirse cada día como parte de su participación activa en las circunstancias que lo rodean.

Kierkegaard reaccionó contra el idealismo absoluto y sistemático de Hegel, en cuya esencia se afirmaba haber encontrado un entendimiento racional total de la humanidad y de la historia, insistiendo en que el bien más elevado del hombre era encontrar su propia y única vocación, para ello es necesario vivir una existencia comprometida por completo, compromiso que sólo puede asumir el propio individuo.

Heiddeger, al igual que Kierkegaard, se enfrentó a la idea de fundamentar la filosofía existencialista, sobre una base conclusiva racionalista de la fenomenología de E. Husserl.

Con su pensamiento contribuyó a poner énfasis en el Ser y la ontología, tanto como en el lenguaje.

Jean Paul Sartre, considerado como el refundador del existencialismo ateo, si bien estuvo influido por sus predecesores y por el método del psicoanálisis de Sigmund Freud, trató en lo ideológico, de argumentar el existencialismo desde posiciones de la filosofía marxista, lo cual no fue posible.

Fue el primero en generalizar el término existencialismo para identificar su propia filosofía y ser el principal representante de un influyente movimiento desarrollado en Francia, después de la Segunda Guerra Mundial. Su filosofía es explícitamente atea y pesimista, se caracteriza por:

- Intentar adaptar la fenomenología de Heidegger a la filosofía de la conciencia, por tal motivo retoma las enseñanzas de Husserl.
- Concibe el conocimiento orientado a los objetos pero resalta la importancia de los significados.
- Los seres humanos tienen una conciencia libre, son puros y aislados. El mundo objetivo se contrapone a la actividad humana la cual es libre; es decir, no depende de leyes objetivas.
- Señaló el papel de un cuerpo activo y comprometido en todo el conocimiento humano. Por esta vía amplió las nociones de Heidegger destinadas a incluir en la fenomenología el análisis de la percepción.

Se puede concluir que, pese a diferencias formales entre los filósofos mencionados, el existencialismo presenta las siguientes regularidades:

- Los seres humanos requieren una base racional para vivir, pero son incapaces de conseguirla.
- La insistencia de que el existencialismo es una forma de humanismo. La libertad, elección y responsabilidad humana es ponderada. En algunos casos se intenta reconciliar los conceptos existencialistas con el análisis marxista de la sociedad y de la historia.
- El bien más elevado del individuo, es encontrar su propia y única vocación.
- El ser humano debe elegir el camino sin la ayuda de modelos universales objetivos. Lo anterior es por supuesto contrario a la idea tradicional, de que la elección moral implica un juicio objetivo sobre el bien y el mal. Los existencialistas han afirmado que no es posible encontrar ninguna base objetiva, racional o de otra índole para defender las decisiones morales.
- Los seres humanos no tienen naturaleza inmutable o esencia, cada cual hace elecciones que conforman su propia naturaleza.
- Según Sartre, la existencia precede a la esencia. La elección es fundamental en la existencia humana, es por lo mismo ineludible, la libertad de elegir conlleva el compromiso y responsabilidad.
- Oposición a la interpretación de la existencia. Heidegger dice que las posibilidades existenciales tienen su referente en el pasado, sólo puede elegirse lo que ya ha sido elegido. Sartre dice que las posibilidades que ofrece la elección existencial son infinitas y equivalentes, por tanto la elección es indiferente. Otros como Abbagnano, consideran que las posibilidades existenciales están limitadas por las circunstancias.
- La vivencia personal en la reflexión filosófica es introducida.
- Los temas sobre los que reflexiona el existencialismo se mueven alrededor del hombre burgués y su realidad.
- El hombre es un sujeto abierto al mundo que se crea a sí mismo.
- Se manejan la paradoja y la contradicción.
- El hombre es un ser comprometido en su relación con el mundo circundante. Su situación tiene límites inviolables los cuales no se pueden transgredir.
- Su eje central ubica al hombre en perspectiva de sus posibilidades.

23. El intuicionismo

Tuvo amplia divulgación en los inicios del siglo XX, a través de la filosofía del francés H. Bergson. Para este filósofo, desde su irracionalismo burgués, la ciencia como la filosofía existentes, tenían el propósito de fijar conceptos del mundo material, de ahí que contraponga la aprehensión directa de la realidad mediante la intuición.

La intuición para Bergson, es el instinto sin objetivos, consciente y capaz de reflexionar sobre sí mismo y acrecentarse indefinidamente.

El intuicionismo es una tendencia cercana al misticismo, se deriva del término matemático axioma; es así porque se considera que es una proposición obvia por lo cual no requiere ser demostrada y de la idea mística de la revelación de la verdad que supera las capacidades del intelecto. La verdad según las premisas anteriores no es reducible a la experiencia sensorial, ni al pensar discursivo.

A partir de la interpretación diversa del intuicionismo, y de acuerdo con sus ideólogos, se caracteriza por lo siguiente:

- La intuición permite al hombre comprender la realidad.
- La intuición y el saber intuitivo es cualidad de la mente.
- Es la forma superior del conocimiento derivado de los sentidos y del conocimiento científico, que surge del razonamiento con base en la experiencia.
- El conocimiento intuitivo permite la posibilidad de comprender el universo y a la mente formar parte del “ser infinito”.
- El instinto es opuesto a la inteligencia, es la intuición la forma pura del instinto. Su función es determinar qué es relativo al objeto.
- Los valores morales son intuitivos en oposición a los empíricos y a los racionalistas.

Los conceptos filosóficos de esta corriente no fueron considerados científicos y por consiguiente no se extendieron.

24. El pragmatismo

Como corriente filosófica, pertenece a la tendencia idealista subjetiva. Considera la verdad según la utilidad social.

Entre los principales exponentes tenemos a John Dewey, quien asoció la actividad científica con el instinto deportivo; ya que al hacerlo, se hubiesen vencido innumerables obstáculos ideológicos a la libre investigación, y por tanto, el progreso material y moral de la humanidad.

Las características de dicha doctrina pueden señalarse de la siguiente forma:

- La verdad no existe, cada ser humano la posee por sí mismo para solucionar sus problemas.
- La utilidad práctica es aquello que satisface los intereses subjetivos de los individuos.
- El conocimiento humano es un conjunto de verdades subjetivas.
- El conocimiento mismo es un tipo de actividad en la que el hombre tiene la capacidad de actuar reflexivamente.
- Las acciones y fines son el eje en que se sustenta la actitud de interpretar para lograr sus fines.
- La principal característica del pragmatismo no es subordinar al pensamiento a la acción, es redefinir la expresión del pensamiento mismo en teorías que tratan de desentrañar la realidad. Es una actividad cuyas herramientas son los conceptos, palabras, ideas o signos.
- Como postulados adopta que no hay libertad sin conocimiento y no hay verdad sin interés.

Las tesis de Dewey eran en esencia conservadoras, utilitaristas y reaccionarias.

25. El método de investigación

Las doctrinas filosóficas mencionadas, fundamentan en general la investigación cualitativa de acuerdo con las siguientes consideraciones:

a. La realidad

La realidad es múltiple, construida por el sujeto. Es holística e interrelacionada. El investigador es capaz de interpretar y descubrir las percepciones de la realidad desde el punto de vista particular. Puede existir una subjetividad interna relacionada con el fenómeno que se estudia.

Los aspectos del fenómeno en estudio pueden ser abstractos y subjetivos. Describe e interpreta sensiblemente y en forma detallada las situaciones, eventos, personas, interacciones, estados de ánimo y comportamientos observables o inferidos.

Incorpora lo dicho por los sujetos en estudio, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal y como son expresados sin describirlos o interpretarlos.

Se enfatiza en el significado de la interpretación que hace el autor de su realidad, el contexto que incluye los aspectos que forman parte de la realidad social, cultural, histórica, física y perspectiva holística en forma de escenario.

Se incluyen también los participantes y las actividades como un todo, la cultura dirigida a conocer qué hace el actor, qué sabe el actor y qué cosa construye y utiliza.

Es común utilizar el término “*verstehen*” con el propósito de reflejar la comprensión personal de los motivos y creencias, que están detrás de las acciones de la gente.

Se buscan conceptos y teorías, así como el descubrimiento de realidades múltiples.

b. La experiencia

La experiencia humana se manifiesta en la interpretación que el sujeto cognoscente realiza de acuerdo con las siguientes premisas:

- Las personas actúan de acuerdo con el significado que las cosas tienen para ellas.
- Los significados surgen de la interacción social que los une con sus iguales.
- Tales significados varían de acuerdo con la interpretación de cada cuál.

El lenguaje es el que modela la experiencia del objeto de conocimiento, porque es propiedad de una comunidad social.

c. La verdad

Los estudios de investigación cualitativa precisan en primer lugar, una exploración en la cual el interés básico es obtener conocimientos de primera mano. La objetividad consiste en representar el mundo tal y como está orientado y es comprendido por los que viven en él.

La verdad es un acuerdo social e históricamente condicionado, y la forma de definir la realidad social se aprehende con los sentidos, se elabora a través de la mente, por lo que nunca será reflejada su verdadera naturaleza.

La validez del conocimiento depende del consenso entre los que interpretan esa realidad. Los datos del investigador son discursos sociales y el contexto de justificación es el significado cultural.

Se enfatiza sobre lo "interior", lo válido es lo que proviene de dentro de los sujetos, ya que no deben ser definidos por los métodos objetivos de la ciencia, sino por lo que piensa y actúa la persona en el contexto de su presente y su pasado.

La investigación es influida por finalidades, valores y juicios morales. Se trabaja generalmente con pequeñas muestras intencionales, por esa razón la verdad es relativa.

Como la realidad depende de los sujetos y sus contextos particulares, es irrepetible. De ahí que se requiera que toda la información sea interpretada en el contexto de la situación social. El contexto es la comunidad, el sistema de personas, su historia, su lenguaje y sus características.

La credibilidad de los hallazgos, es valorada según la posibilidad de transferir un elemento que no se puede generalizar pero que describe e interpreta un contexto determinado, la estabilidad de los datos y la certificación de los datos que se utilizaron en la interpretación.

d. El conocimiento

Se estudia el fenómeno tal y como se desarrolla en su ambiente natural, con el propósito de no alterar las condiciones de la realidad.

El conocimiento se obtiene por descripción y el propósito es construir conocimiento científico. El proceso de investigación es destacado, se estimula la diversidad, se inicia en la realidad contemplativa.

e. Relación sujeto-objeto

La relación entre el sujeto y el objeto es subjetiva y hermenéutica.

Es imposible desligar pensamiento y realidad. Se manifiesta la convicción de que se maneja una realidad modelada, construida por el pensamiento del sujeto, del lugar del cual el investigador forma parte en el proceso de conocerlo.

El objeto de investigación crea un mundo interno subjetivo para construir la realidad social, y por ello está sujeto a las influencias que ejercen las estructuras sociales y culturales en su devenir histórico.

La subjetividad se genera con ayuda del lenguaje, porque es anterior a la conciencia del individuo y constituye la auténtica condición de la conciencia.

El proceso de transformación se da a partir del objeto hacia el sujeto, la obtención de conocimientos es básicamente teórica, no se produce una acción que transforme.

El objeto en el sentido estricto "habla"; el hecho social adquiere relevancia en su carácter subjetivo y su descubrimiento es a través del pensamiento del sujeto.

La carga de subjetivismo que manejan los hace vulnerables a la crítica por sus instrumentos para recolectar información y para la verificación. Sujeto y objeto interactúan, son interdependientes e inseparables.

La determinación causa-efecto no es de vital importancia, debido a la existencia de multi-causalidad.

El conocimiento es ideográfico, concreto y de razonamiento inmediato.

Sus métodos y técnicas fundamentales son la observación participativa, la cual registra indiscriminadamente todo, incluido el contexto.

La entrevista en profundidad a informantes clave tiene estructura abierta para que el sujeto exprese lo que quiera desde su perspectiva. El cuestionario, abierto para evitar sesgos, de manera tal que el sujeto explique historias de vida, estudios de caso, registros de experiencias vitales, etcétera.

El observador negocia la aceptación para llevar a cabo su actividad, de igual manera trata de ser percibido como un ente irreal y en ocasiones falso.

La observación participante, por ejemplo, no se aleja de las ideas positivistas que expresan que lo observado es un objeto cuya naturaleza no debe alterarse por la presencia del observador.

Como los instrumentos pueden ser construidos por los observadores, ser naturales o emergentes, no siempre son generalizables a otras situaciones investigadas.

No es posible la generalización de los resultados teóricos, ya que la relación teoría-práctica no se ve en forma dialéctica; en la práctica, se encuentra influida por conocimientos teóricos y por las exigencias de la acción en

determinada situación. La interpretación que da el investigador cualitativo se convierte en condición.

Esta nueva manera de establecer relaciones teoría-práctica tiene su base en la autorreflexión; si el proceso modifica el conocimiento que conceptualiza la acción, la misma acción también lo hace. Por ejemplo, para que una explicación interpretativa sea válida, debe ser confirmada de manera "coincidente" por los participantes (investigadores e investigados). En este caso la coincidencia no es idéntica a la identidad de interpretaciones, sino comunicación entre teoría y práctica, semejanza interpretativa con relación al contexto, su propósito y su intencionalidad.

Desde el punto de vista científico se aplica el método inductivo, rara vez se generan hipótesis, de ahí que las variables no se definen previamente; más bien se construyen como resultado del tratamiento inductivo. No se empieza tradicionalmente con modelo, hipótesis, teoremas, etcétera, sino con la comprensión de detalles menores o interrelaciones que posteriormente se examinan en patrones y procesos más amplios.

Su diseño es abierto, flexible, emergente o no existe. No presenta una estructuración rígida de modelos o referentes teóricos; más bien especulativo que normativo, cobra vida a medida que la investigación avanza.

La problemática es abordada en forma integral y global. Ocasionalmente se establecen previsiones en forma escrita.

La transcripción de los instrumentos que se aplican hace una relatoría libre, pero el informe utiliza patrones en lenguaje científico y no se emplea el relato.

La lógica del análisis es exploratoria y descriptiva. La investigación está contaminada y mediada por los valores y juicios de los sujetos, el contexto y la teoría.

26. Otras tendencias dentro de esta posición

a. El enfoque analítico

El término "*verstehen*" (comprensión), introducido por W. Dilthey, es un concepto ampliamente utilizado en el ámbito de las ciencias sociales, a partir del resurgimiento de tendencias cualitativas de investigación.

Su significado abarca tanto la actividad intelectual como el método de investigación; específicamente en algunas de las llamadas ciencias del espíritu o de la cultura, al facilitar la búsqueda de significados antes de promover acción individual y la exploración de nuevas hipótesis.

En sus inicios tuvo como propósito reforzar la autonomía de la historia, por esa razón como procedimiento analítico, sintético y suma de elementos cognitivos, evaluativos y expresivos, surge "*verstehen*" como método que congenia y de analogías; por ejemplo: entre lo investigado y lo que se investiga, entre lo interno y lo externo, para penetrar en el significado de las acciones y establecer analogías entre experiencias propias y sucesos externos.

La subjetividad es una cualidad que se incorpora a la investigación, a través de la narración de los hechos, la interpretación de las semejanzas, la memoria personal y la expresividad de los sujetos entre otros.

Como operación intelectual compleja, se expresa que sirve para comprender, interpretar, alcanzar, aprehender, entender, etcétera.

Las motivaciones y actuaciones de los sujetos en circunstancias reales, situándose y el investigador "en el lugar del otro". Este enfoque defiende las siguientes ideas:

- Capacidad para identificarse con el objeto y el contexto de la investigación.
- Las experiencias y en ocasiones las actitudes del investigador forman parte del procedimiento de investigación.
- La comprensión se relaciona con otros conceptos que se refieren a aspectos internos de la acción como: intencionalidad, propósito. Ofrece o pretende ofrecer una visión privilegiada del estado interno de la acción, siendo además, un complemento o una alternativa a este tipo de explicación.
- Son importantes los datos o juicios de valor, hechos y valores del investigador para la selección temática y conocimiento de la realidad individual.
- Se aproxima a las tradiciones, al contexto y a la identidad diferenciada.
- Facilita la búsqueda de hipótesis, de nuevos hallazgos, consolidando su función heurística.
- Toda interpretación se realiza a través del lenguaje.

b. El enfoque funcionalista

Al igual que el analítico, el enfoque funcionalista ha recibido los atributos de "paradigma"; sin embargo, por sus características, pertenece a la posición teórico-metodológico que se describe a continuación.

Sus antecedentes se encuentran en los trabajos desarrollados por A. Radclife-Brown y sus seguidores: E. Durkheim, W. Pareto, M. Weber y P. Lazrsfeld, entre otros, en Estados Unidos de América en la década de 1940.

Aparece como tendencia en el campo de la sociología expresando que: "en dependencia del desempeño o

función especializada de cada persona de acuerdo con la división social, una estructura social sobrevive". El verdadero significado del funcionalismo está ahí, porque se comprende a la sociedad como un organismo en el que cada uno de sus componentes cumple una función.

E. Durkheim sostiene el principio de las fuerzas colectivas de la sociedad y la división del trabajo.

En síntesis, dicho enfoque presenta los siguientes atributos:

- Se fundamenta en el organismo humano para demostrar que la función que realiza cada parte del cuerpo y la importancia de cada uno, coadyuva a la supervivencia de todo el ser humano.
- La integración funcional sobre la base del trabajo interrelacionado de las partes.
- Se busca primero la causa y después la función.
- Los hechos sociales son la suma de las acciones individuales, se debe observar no sólo el comportamiento objetivo de la persona, sino también las acciones, actitudes, valores y motivaciones de la gente para establecer su verdadero significado.
- La ciencia se constituye con el método idóneo.
- Lo ideal es un concepto que resalta las características de un fenómeno.

c. El enfoque reflexivo

Este paradigma expresa la necesidad de negar la llamada sociología natural, la cual es una sociología sin ideología. Sus características son:

- Objetividad por intuición.
- Modos de observación con rigor y pureza.
- Cuestiona las ideas tradicionales de estabilidad, estructura, comportamiento e independencia y proporciona las vías para la dialéctica entre los conceptos de sistema y ecosistema.
- Se incluyen el azar y el desorden como elementos del conocimiento.
- Lógica competitiva producida por la dialéctica de la ética y la razón.
- La práctica señala que lo abstracto deja de tener valor absoluto.

Dentro de los enfoques mencionados encontramos las llamadas investigación etnográfica, investigación participativa, investigación-acción, investigación etno-metodológica, investigación ecológica, investigación naturalista, entre otras, que comparten todas o algunas de las características señaladas.

Varias de ellas han tratado incluso de lograr un acercamiento a concepciones del positivismo en su forma, pero no en su esencia.

27. Metodología

Por definición, metodología es el camino a seguir para alcanzar conocimientos seguros y confiables.

La elección de una metodología implica la aceptación de un concepto de "conocimiento" y un concepto de "ciencia"; es decir, una opción epistemológica y una opción ontológica.

Cuando se utiliza indiscriminadamente una metodología sin conciencia de qué se quiere conocer, se obtiene una serie de elementos, que producen consecuencias en el producto de la acción.

La metodología cualitativa requiere el manejo de las opciones epistemológica y ontológica, motivo por el cual se hará una breve referencia a los diferentes tipos de metodologías cualitativas, exponiendo la idea central.

a. Marco epistemológico

La teoría del conocimiento o filosofía de la ciencia en que se apoya la metodología cualitativa rechaza el modelo especulativo (positivista) que considera al sujeto conocedor como un "espejo" que es esencialmente pasivo. Acepta en cambio el modelo "dialéctico", considerando que el conocimiento es el resultado de una dialéctica entre el sujeto cognoscente y el objeto de conocimiento.

El objeto a su vez, es visto y evaluado (opción ontológica) por el alto nivel de complejidad estructural o sistémica producida, por el conjunto de variables biológicas, psicológicas y sociales que lo constituyen.

En general, se considera que toda realidad está configurada por sistemas de alto nivel de complejidad, donde cada parte es un todo y actúa en relación con él.

Las ideas sobre los aspectos dialécticos y sistémicos cambiarán la mayoría de los conceptos metodológicos. El enfoque cualitativo de la investigación es por su propia naturaleza, dialéctico y sistémico. Los supuestos ontológicos y epistemológicos en la investigación cualitativa deben explicitarse en forma clara y detallada.

Muchas veces se evalúa la investigación cualitativa con los parámetros del modelo científico positivista, motivo por el cual, la evaluación falla.

b. El método

Desde el punto de vista de la investigación cualitativa, el método adecuado depende de la estructura que se estu-

dia. La idea central que caracteriza los métodos empleados en el enfoque cualitativo, es la siguiente:

El método hermenéutico dialéctico

En sentido amplio, este método se usa en forma consciente o inconsciente por todo investigador, ya que la mente humana es por naturaleza interpretativa (hermenéutica).

En sentido estricto, se aconseja utilizar este método aplicando las reglas y procedimientos cuando la recolección de datos requiere una continua interpretación. Cuando la información que se recibe tiene tendencia a la desviación expresa por falsedad, por ejemplo un estudio sobre el crimen organizado.

Un área de aplicación más amplia del método se tiene cuando los datos o las partes de un "todo" pueden prestarse a diferentes interpretaciones.

El método fenomenológico

Es el más indicado cuando no hay razón para dudar de la información y el investigador, no ha vivido ni le es fácil formarse ideas y conceptos adecuados sobre el fenómeno que estudia.

El método etnográfico

Es el que se utiliza con mayor frecuencia para conocer un grupo étnico, un grupo racial, de ghetto o institucional que forma un todo *sui generis* y donde los conceptos de la realidad que se estudia tienen significado especial. El estudio holístico, en este tipo de investigación, exige una visión global.

El método investigación-acción

Es el único método indicado cuando se requiere conocer y solucionar. En este caso, los sujetos investigados actúan como co-investigadores. El propósito principal de la investigación-acción no es exógeno, está orientado a lograr la conciencia, desarrollo y emancipación de los grupos investigados.

El método de historias de vida

Se aconseja este método para estudios longitudinales de ciertos grupos sociales, donde la visión diacrónica de la realidad constituye una "gestalt" en el tiempo, que no se puede fraccionar sin perder la relación esencial que la configura.

Se concentra en una familia, en ocasiones una sola persona puede ser objeto de estudio en un amplio periodo de su vida.

c. Recolección de información

Los instrumentos a utilizar los dicta el método escogido; sin embargo, en forma general se aplica la observación directa y la entrevista semi-estructurada.

La metodología cualitativa entiende el método y los instrumentos en forma flexible; es decir, cambia conforme se requiere y de acuerdo a las circunstancias.

La muestra

Cada método de los señalados, tiene su propia forma de elegir la muestra. El concepto ontológico asumido (estructural sistémico), exige profundidad, y explicación de criterios que fundamenten la importancia de la muestra para los objetivos de la investigación.

Las categorías

En la tendencia cualitativa no hay categorías preconcebidas, emergen del estudio.

Las variables

Tampoco se fijan variables ni dimensiones preconcebidas. Se producen cuando se teoriza, cuando se relacione, se compare y se contraste con la realidad.

d. Teoría

La esencia de la investigación es la imagen representativa de la realidad o del fenómeno estudiado. Cuando se logra aprehender la realidad y dar sentido a las partes de un todo, es posible formular la teoría.

Puesto que no es motivo de este libro describir los diversos métodos e instrumentos de la tendencia cualitativa, se dejan expuesto en forma breve y sencilla los más generales.

28. La fenomenología de Edmund Husserl

Husserl es el fundador y la figura central del movimiento fenomenológico. La fenomenología es más que la filosofía de Husserl y la misma cambió considerablemente con el tiempo.

La palabra fenomenología se deriva de la palabra griega "*fenomenon*", que significa "mostrarse a sí mis-

mo", poner en luz o manifestar algo que puede volverse visible en sí mismo.

Husserl afirma que la fenomenología, tiene que ver con la pregunta ¿cómo conocemos? Se trata de una búsqueda epistemológica y un compromiso con la descripción y clarificación de la estructura esencial del mundo vivido, de la experiencia consciente reflexionando, sobre el origen de la experiencia; de esta forma, sin concepciones previas, sin prejuicios o tradiciones históricas, se llega a la esencia de las cosas.

El propósito de Husserl fue evitar el comienzo ligado a conceptos construidos teóricamente. El enfoque propuesto es volver a captar la esencia de la conciencia misma.

Lo verdaderamente novedoso de la concepción filosófica husserliana, es la afirmación de que el punto de arranque inmediato de la reflexión filosófica no son la teoría ni la historia, sino la descripción de la presencia del hombre en el mundo y la presencia del mundo para el hombre.

La fuerza espiritual de la fenomenología de Husserl radica en que confiere significado al ego conocedor, al poner entre paréntesis las concepciones preconcebidas sobre el mundo para, de esta manera, llegar al conocimiento genuino y verdadero.

El lenguaje fenomenológico es descriptivo y busca hacer que la experiencia original sea evidente por medio del reflejo de la intuición clara. La percepción directa es la vía hacia la constitución de los fenómenos y su significado en la conciencia.

Husserl propuso el ideal de la filosofía como una ciencia rigurosa y aseveró que usando el método de poner entre paréntesis o retener provisionalmente las presuposiciones propias o las teorías, con la reflexión profunda se podían buscar las raíces o comienzo del conocimiento en los procesos subjetivos, en las cosas en sí mismas. Según él, los procesos yacen en el fondo de la conciencia del sujeto conocedor, a quien se le aparecen los fenómenos. A esta actividad filosófica la llamó "subjetividad trascendental". Trascendental puede entenderse como el conferir significado por medio del ego conocedor en el que hay un reflejo sobre sí mismo.

El proceso subjetivo trascendental se logra al obtener de forma genuina y verdadera las cosas en sí mismas. Es trascendental por establecer relaciones carentes de presuposiciones propias sobre el mundo.

Como aspectos relevantes de la fenomenología trascendental husserliana están:

- Orientación hacia el ser del mundo.
- El concepto de certidumbre o evidencia no relativista.

Al emplear un enfoque sin supuestos previos, poniendo entre paréntesis nuestro conocimiento del mundo, nos permitimos a nosotros mismos fundar con certeza nuestros juicios sobre la realidad en nuestra experiencia, sin relacionarla con tradiciones o teorías históricas del mundo.

La intuición reflexiva nos permite fundamentar los juicios expresados.

Todas las distinciones cruciales en nuestra experiencia deben hacerse dentro del ego trascendental o carente de presuposiciones, lo que conlleva a la descripción de la experiencia y al conocimiento del mundo tal y como es.

La investigación fenomenológica es cada vez más apreciada en la investigación de las ciencias sociales.

Son cuatro constantes las descritas por Husserl a través de su filosofía:

1. El ideal de ciencia rigurosa. La filosofía reorganizada podría ayudar hasta a los científicos objetivos a aclarar y criticar sus conceptos y presuposiciones fundamentales no claras.
2. Radicalismo filosófico. Su punto de partida era la idea de que la experiencia humana tiene una estructura significativa. La filosofía se hace de ontología y epistemología. La ontología tiene que ver con la naturaleza y las relaciones del ser, mientras que la epistemología es el estudio o la teoría de la naturaleza y las bases del conocimiento, sus límites y su validez. La epistemología de Husserl incluía el estudio de las estructuras esenciales, *a priori*, de los seres posibles. Su fenomenología eidética, o descriptiva, buscaba la esencia universal, su estructura y relaciones con base en la reducción eidética. La fenomenología de las esencias busca obtener las intelecciones absolutas en el qué, o la esencia, de lo que se da intuitivamente en la experiencia.
3. Disposición hacia una autonomía radical. Creía que las personas eran responsables de sí mismas y de su cultura.
4. El respeto por las maravillas. La maravilla de las maravillas es el puro ego y la pura subjetividad. El ser consciente de su propio ser y de otros seres.

La intuición fenomenológica, o "*anschauung*" ("el mirar a") es la última prueba de todo conocimiento y puede involucrar la imaginación, la memoria o los casos reales.

Husserl empleó el término griego "epoché" para la reducción fenomenológica. Dicho término lo usaban los antiguos escépticos para referirse a la suspensión de creencias.

La reducción fenomenológica es un método para la suspensión de las creencias, que sirve al propósito de obtener fenómenos sin adulteración, alcanzables en la actitud natural, irreflexiva, cotidiana.

Esta reducción nos prepara para el examen crítico de lo que se da antes de que intervengan nuestras creencias interpretativas. La reducción guía de regreso a los orígenes del fenómeno que se pierde, en el afán de nuestro pensamiento cotidiano.

La reducción tiene dos etapas, la eidética que es la reducción de hechos particulares a esencias generales. Husserl no detalla cómo lograr tal reducción, aunque se interpreta como desechar las referencias a lo individual o particular. La segunda etapa es la reducción fenomenológica propiamente dicha o trascendental; libera a los fenómenos de todos los elementos trans-fenomenológicos. Esta etapa permite al fenómeno llegar directamente a la vista, más que ser visto (y distorsionado) por medio de nuestras concepciones previas, porque de forma temporal suspendemos el punto de vista natural. Husserl empleaba la metáfora matemática de poner entre paréntesis para esta suspensión de la creencia.

El mundo de la experiencia vivida es un concepto importante, que se encontró póstumamente en la obra inédita de Husserl. Se refiere a que damos por sentado mucha parte de lo que es lugar común, que a menudo no lo advertimos. Para ver en realidad lo que nos rodea, se requiere el estudio fenomenológico.

La intencionalidad de la conciencia es otro de los aspectos relevantes de Husserl. Intencional significa dirección hacia un objeto. La conciencia siempre está en el mundo y siempre es intencional, el estudio de la experiencia revela la conciencia. Husserl estudia la experiencia para revelar la conciencia.

Con el uso de la reducción fenomenológica podemos revelar y describir las estructuras fundamentales de nuestro mundo.

Husserl sostenía que una verdadera ciencia sigue la naturaleza de lo que ha de ser investigado, no sus preconcepciones metodológicas.

Fenomenología significa para Husserl "la exigencia de ir a las cosas mismas", esta exigencia se cumple con dos principios básicos:

- La conciencia.
- La intencionalidad.

Husserl pretende fundar una filosofía como ciencia rigurosa que parta de la experiencia pura; aquella en la que las cosas se nos muestran en tanto que fenómenos.

La fenomenología se caracteriza entonces por:

A. El fenómeno que se aborda por el paradigma de la visualización.

B. Lo dado no debe ser explicado. La explicación es reducción.

C. La fenomenología ha de ser imparcial y descriptiva.

D. La fenomenología descriptiva capta la esencia y deviene en ontología.

La crisis de la ciencia y sus fundamentos según Husserl, se debía a la tendencia que la ciencia destacaba por fundamentar los hechos, la práctica y la experiencia. Según él, tales corrientes terminaron por reducir la filosofía a procesos psíquicos.

El "psicologismo" representó para Husserl una versión del positivismo, que conduce necesariamente al relativismo y al escepticismo. Por tal razón, los juicios obtenidos de procesos psíquicos jamás podrían tener validez universal y se quedan así en el ámbito de la mera probabilidad.

La lógica, la ética, la estética, tratan del pensamiento; la ciencia del pensamiento es la psicología y por tanto, dichas disciplinas son psicológicas. Husserl se opone a que sea el psicologismo, entendido éste como la actitud filosófica dominante en los últimos decenios del siglo XIX, la actitud que debe prevalecer en la filosofía.

Los objetos ideales tienen validez universal, no son afectados por la realidad ni por los procesos del pensamiento. Los objetos reales son afectados por el tiempo, tienen carácter individual y no son producidos por procesos psicológicos. Ejemplo: el número "7" es un objeto ideal, no envejece, tiene validez universal, no cambia ni puede ser afectado por circunstancias particulares.

Husserl intenta encontrar un método fundamental, un método descriptivo de los objetos ideales, su método, sin embargo, conserva algo del positivismo, se niega todo juicio de existencia, no afirma ni niega la realidad de las cosas. Lo que hace es poner entre paréntesis lo que es la abstención.

Un acto con su contenido simplemente se pone entre paréntesis, se practica la abstención de toda posición existencial, ni se afirma, ni se niega, ni se duda. Hacer cualquiera de dichas actitudes cambiaría la cualidad del acto, éste será el método llamado fenomenológico.

Sin embargo, Husserl no sólo crea un método descriptivo fenomenológico, sino que crea una filosofía fenomenológica. Es decir, toma una posición idealista que permita hacer una descripción que retiene la cualidad del

acto y del objeto; dicha descripción permite descubrir y unir las partes del fenómeno.

El método fenomenológico es un método descriptivo, de las vivencias de la conciencia pura. Justamente, la conciencia es lo que queda al hacer la reducción fenomenológica, la reducción eidética pasa de los contenidos directos de la conciencia a los contenidos de la esencia.

Husserl definió la fenomenología como: "**el estudio de las estructuras que capacitan al conocimiento para referirse a los objetos de fuera de sí misma**".[16]

29. La fenomenología de Martin Heidegger

Así como Husserl, Heidegger buscaba a través de la fenomenología, redefinir y centrar la misión de la filosofía.

Sin embargo, el filósofo se alejó de los pensamientos de Husserl porque consideró que el centro principal de la filosofía era la ontología.

Heidegger define la filosofía como ontología fenomenológica universal, basada en la hermenéutica del ser humano. Tal es así porque reúne pensamientos fenomenológicos, ontológicos y hermenéuticos.

La verdad se encuentra en el mundo interpretado hermenéuticamente. El fenómeno principal revelado por la fenomenología es el significado del Ser (*Sein*), que se ha vuelto víctima del olvido de la diferencia ontológica entre el Ser (*Sein*, o "presencia") y el ser (*dasein*, o "ser ahí").

Los interpretadores de la obra de Heidegger son los que más claramente han distinguido el Ser del ser. De acuerdo con estas interpretaciones, el *Sein* o Ser es presencia en el mundo, en contraposición con ser, o ser ahí (dasein), que significa las personas que comprenden esta presencia.

El Ser, un fenómeno en sí mismo, es la presencia en el mundo por medio de la cual se auto-determina la verdad, es la base de todos los seres.

La gente y el Ser son interdependientes; todas las personas necesitan del Ser, y el Ser necesita seres (personas). Subsisten juntos, la única distinción de las personas es que representan seres, no sólo en medio del Ser, sino también como seres expuestos al no ser, o sea, la muerte.

Una característica de la filosofía de Heidegger es que veía la tarea de la fenomenología como "destrucción", lo que significa mirar más allá del significado cotidiano y normal de la vida, para ver el significado más grande en el Ser. Esta destrucción nos libera de ser siervos, inconscientes, de nuestro pasado metafísico y suelta y retira la tradición recalcitrante de nuestro ser cotidiano, para detectar la verdad de nuestro Ser.

Para Heidegger la fenomenología significaba principalmente una noción de método, una manera de aproximarse a los objetos de la investigación filosófica, más bien que un método filosófico específico único.

Heidegger (1927/1962). Este "método" no identifica el contenido cualitativo de los objetos particulares de la investigación filosófica, sino el modo de aproximárseles. Es un enfoque metodológico que nos hace ver lo que de otra manera estaría oculto, de sacar lo escondido de su escondite y de detectarlo como "no oculto" o sea, como "verdad".

Heidegger contribuyó con su pensamiento existencialista a poner énfasis en el "ser" y en la ontología, tanto como en el lenguaje; trató de aportar una fenomenología aun como seguidor de Husserl considerando como premisas las siguientes:

- La fenomenología debe poner de manifiesto lo que se oculta en la experiencia común diaria.
- El "ser en el mundo" es un sistema interrelacionado de aptitudes, papeles sociales, proyectos e intenciones.
- El individuo es lo que hace en el mundo.
- La acción humana tiene dominio directo sobre los objetos, no es necesario explicar la intencionalidad.
- La situación al realizar proyectos tiene una intención trascendente que fundamenta y dirige el saber científico.

El método descrito por Heidegger es sumamente vigoroso, es un método que garantiza la evidencia, que afirma la seguridad de aquello que describe, evitando toda toma de posición existencial.

Lo verdaderamente característico de la fenomenología de Heidegger es que al desaparecer todo, el sujeto, el acto, la cualidad del acto y el objeto, desaparece toda realidad y queda reducido al mundo de los objetos ideales, y eso es precisamente lo que fundamenta la validez universal de la fenomenología.

Los grandes discípulos de Husserl, Max Scheler y Nicolai Hartman (autores de la teoría de los valores), Heidegger, que es figura sobresaliente de la filosofía de su maestro, no aplican en la práctica la epoché. Teóricamente la aceptan, pero no la practican, eliminan de hecho la epoché. La reacción de Husserl ante la conducta de sus discípulos es una dura crítica en la cual les cuestiona el hecho de aceptar o negar o dudar sobre la existencia.

[16] Husserl, *Op. cit.* p.33.

La reducción eidética reduce las esencias de las vivencias de la conciencia pura. Heidegger en su obra "Ser y tiempo"[17] describe el método fenomenológico en los siguientes términos:

"El objeto temático de la investigación se caracteriza como ser del ente, correlativo al sentido del ser en general. Destacar el ser del ente y explicar el ser mismo es la tarea de la ontología, pero el método de la ontología es cuestionable si se recurre a ontologías históricas o tentativas análogas [...]."[18]

El término ontología se usa en sentido amplio, no se trata de responder a las expectativas de una disciplina ya escrita, sino por el contrario, es a partir de necesidades objetivas, y al realizar determinadas preguntas exigidas por las cosas mismas, que sería posible configurar una disciplina.

La pregunta sobre el sentido del ser es una cuestión fundamental de la filosofía. La expresión fenomenología significa primariamente una concepción metodológica. En fenomenología no se caracteriza el ¿qué? de los objetos, sino el ¿cómo? de ésta.

Cuanto más genuinamente opere una concepción metodológica, y cuanto más ampliamente determine el cauce fundamental de una ciencia, tanto más originariamente estará arraigada en la confrontación con las cosas mismas, y se alejará de lo que se le llama manipulación técnica, como las que abundan en las disciplinas teóricas.

El término fenomenología expresa una máxima que puede ser formulada así:[19] "a las cosas mismas" frente a construcciones al aire, a los hallazgos fortuitos, a conceptos aparentemente legítimos, frente a las pseudo preguntas.

Podría objetarse que es demasiado obvio y que la máxima no hace más que expresar el principio de todo conocimiento científico. Precisamente esta cosa obvia, se le quiere ver de cerca.

La fenomenología es la ciencia de los fenómenos. El fenómeno deriva del griego y significa mostrarse; es decir, aquello en que algo puede hacerse patente, visible en sí mismo.

Como significación de la palabra fenómeno, se debe entender: "lo que se muestra en sí mismo". Los fenómenos son entonces la totalidad de lo que yace a la luz del día o que puede ser sacado a la luz. Lo que alguna vez los griegos identificaron pura y simplemente como "entes".

Ahora bien, el ente puede mostrarse desde sí mismo de diversas maneras, cada vez según la forma de acceso a él.

Se da incluso, la posibilidad de que el ente se muestre como lo que él no es en sí mismo. En este mostrarse, el ente "parece", de esta forma también, en griego tiene la significación de "lo aparente".

La expresión fenomenología[20] significa "hacer ver desde sí mismo aquello que se muestra, hacerlo ver tal y como se muestra desde sí mismo".

El término fenomenología tiene sentido diferente, porque la palabra sólo da información acerca de la manera de mostrar y de tratar lo que en esta ciencia debe ser tratado, en directa demostración y justificación.

La idea de una aprehensión y explicación originaria, a la vez que intuitiva de los fenómenos, implica exactamente lo contrario de la ingenuidad de una visión fortuita inmediata e impensada.

Los términos fenoménico y fenomenológico tienen también importancia en cuanto concepto: fenoménico es lo que se da y es explícito en el modo de comparecencia del fenómeno, en este sentido se habla de estructuras fenoménicas. Fenomenológico es todo lo relativo al modo de mostrarse y explicación de todo el aparato.

Comprensión e interpretación

El *dasein*, en cuanto a comprender, proyecta su ser hacia posibilidades; es un "poder ser", al proyectarse tiene su propia posibilidad de desarrollo, a lo cual se le llama interpretación. En la interpretación, el comprender se apropia de lo comprendido hasta llegar a ser él mismo.

La fenomenología ontológica de Heidegger

En la realidad, no es el Ser lo que Heidegger buscaba, sino el significado del Ser. La búsqueda de ese significado es única de los humanos y fundamentalmente para ellos, porque son entes privilegiados que se preocupan del ser y tienen cierta comprensión del significado del Ser.

Al auto-manifestarse, se produce el Ser, los seres colectivos o la humanidad, es el *dasein*, el mundo temporal e histórico en el cual se pueden manifestar los entes o "ser".

La analítica fenomenológica se hace para dilucidar la manera particular del ser con *dasein*. Un mundo

[17] Heidegger. Ser y tiempo. *Op. cit.* pp. 30-65.

[18] *Ibid*, p. 60.

[19] Heidegger. *Op.cit.* p. 33.

[20] Heidegger en castellano, http//www.heideggeriana.com.ar

cotidiano de *dasein* que es diferente al nuestro, puede comprenderse imaginándose variaciones en la estructura formal general que los individuos descubren en su propio *dasein*.

Lo que resulta de este análisis de *dasein* no es el ser como objeto sobre la subjetividad, más bien ilumina el ser en el cual ya estamos metidos, es decir, el ser que se revela no es meramente el ser de un objeto, sino nuestro propio ser.

Al constituirse a sí mismo, el Ser constituye una verdad no realizada dentro de la experiencia vivida. La fenomenología necesariamente afirma la estructura existencial, donde la verdad es accesible primero y contra la cual debe examinarse la verdad.

Como en el bosque que no se puede ver por estar mirando los árboles, en la vida diaria el Ser está oscurecido por el ser.

La filosofía y la civilización occidentales se han alejado cada vez más de una contemplación del Ser hacia el estudio, y finalmente, el uso técnico y el sojuzgamiento de los seres.

La ciencia moderna, junto con el estudio totalitario, se interpreta como la consecuencia necesaria de la tecnología moderna y su sojuzgamiento. La ciencia se volvió una degeneración del pensar, porque en realidad no piensa. La metafísica, la ciencia y la tecnología cada vez han ido tomando el lugar de lo que propiamente debe llamarse ontología. El resultado es que el ser humano suele vivir en completo olvido de la cuestión del Ser.

El Ser es esencialmente temporal para Heidegger; sin embargo, el tiempo no está aparte del Ser. La idea de eternidad carece de sentido para Heidegger, es el marco de referencia y la clave para comprender.

Como seres humanos nos adelantamos a nosotros mismos hacia las posibilidades de una existencia futura, estamos inmersos en lo fáctico de nuestro pasado y nos enamoramos ante los escapes de nuestro presente.

La existencia, el estado de ánimo y el Ser hacia la muerte, están ligados estrechamente en su concepto de existencia. La esencia de los seres humanos radica en su existencia, o sea, en sus posibilidades de escoger diferentes maneras de ser.

Los seres humanos se orientan siempre hacia futuras posibilidades propias.

La historicidad de la existencia de los seres humanos, consiste principalmente en los destinos de los individuos con base en su propia determinación, que les permite escoger entre un marco de posibilidades, heredado pero escogido.

Si el Ser es una estructura fundamental básica, entonces la conciencia y el conocimiento son sólo modificaciones de esta relación fundamental subyacente entre el Ser y ser.

Para Heidegger no hay método que pueda obligar a la revelación de la verdad. En el mejor de los casos, el método sólo puede preparar el camino de la verdad en el pensador.

La hermenéutica de Heidegger

La hermenéutica era simplemente el método interpretativo para Heidegger, que motiva la investigación de los seres concebidos de manera ingenua y la devuelve al Ser mismo. Es el método por el cual se trasciende hacia el Ser.

La preocupación de la hermenéutica de Heidegger es revelar los fenómenos ocultos y en particular sus significados. El objetivo de la hermenéutica es descubrir el significado que no se manifiesta de inmediato a nuestra intuición, analizándolo y descubriéndolo. Al intentarlo, han de usarse los presupuestos ordinarios y cotidianos como claves de los significados que no se dan, al menos no de manera explícita.

Como filósofo, Heidegger veía la hermenéutica como un método filosófico, no como un método científico.

La fenomenología eidética o descriptiva, y la fenomenología hermenéutica o interpretativa, son distintas escuelas de pensamiento. Las metodologías que utilizan ambas difieren entre sí; la fenomenología eidética como método de investigación, tiene su base en la tesis de que hay estructuras esenciales a cualquier experiencia humana y son las que constituyen cualquier experiencia. Cuando estas estructuras son aprehendidas de manera consciente, adoptan un significado que es la verdad de esa experiencia para los participantes.

El objetivo de la fenomenología eidética es describir el significado de una experiencia a partir de la perspectiva de quienes la han tenido. Es decir, se describe el significado de una experiencia a partir de la visión del mundo de quienes han tenido esa experiencia y les han asignado un significado.

Los investigadores ponen entre paréntesis sus presuposiciones, reflejan sobre las experiencias descritas y describen e intuyen las estructuras esenciales de las experiencias estudiadas.

La descripción eidética se logra sólo mediante reducción, que consiste en hacer a un lado el mundo natural para ver el fenómeno como es en esencia. Como técnica

usual para la reducción se proponen: identificar y articular las presuposiciones antes de la recopilación y análisis de los datos.

La hermenéutica como método de investigación reposa sobre la tesis ontológica de que la experiencia vivida es en sí misma esencialmente un proceso interpretativo. La comprensión y las posibilidades son el resultado de las interpretaciones y están ligadas a las normas culturales.

La práctica de la hermenéutica es el análisis de los fenómenos que se forman en la conciencia, interpretando su estructura. El concepto o significado depende del contexto que precede y trasciende, se considera que a la metodología hermenéutica le falta el sentido del Ser.

30. Escuelas de fenomenología

La filosofía fenomenológica se ha aplicado en una variedad de formas para guiar la investigación. Se han desarrollado escuelas con diferentes enfoques, tres de las cuales se han utilizado ampliamente en la investigación de ciencias sociales.

El propósito de los estudios fenomenológicos es obtener el conocimiento fundamental de los fenómenos: la estructura eidética (cuando están guiados por Husserl o la escuela de Duquesne), la interpretación de los fenómenos para descubrir significados ocultos (cuando se sigue a Heidegger) o la combinación de ambos propósitos (bajo la guía de la escuela holandesa).

Una diferencia entre la escuela de Duquesne y la escuela holandesa, es que la primera se centra en la descripción eidética, mientras que la escuela holandesa combina la fenomenología descriptiva e interpretativa.

31. El método fenomenológico

Según Husserl, es necesario fundamentar el método fenomenológico en la reducción trascendental, por lo cual se abordará primero este aspecto.

a. Reducción fenomenológica trascendental

Es llamada reducción fenomenológica trascendental porque devela el ego para el que todo tiene significado y fenómeno.

Es llamada fenomenológica porque transforma el mundo en mero fenómeno. Es llamada reducción porque nos hace retroceder a la fuente del significado y la existencia del mundo por experiencia en cuanto es experiencia.

Este método se caracteriza por la actividad reflexiva de la conciencia, explicándose de la siguiente manera:

En la actitud natural se piensa, pero no se reflexiona. La actitud desinteresada es la que permite la reflexión. Lo anterior se ilustra con un ejemplo:

La enfermera que investiga los elementos de la atención médica de calidad, puede reflexionar que, para que dicha atención sea de calidad se requiere que todas las acciones sean para bien del paciente. Los médicos que actúan sin tomar en cuenta al equipo multidisciplinario impiden el beneficio de la atención integral. La salud de la población no será atendida como merece. El médico puede reflexionar que los miembros del equipo de salud no están capacitados para la atención médica y que su acción es correcta.

Pero nada de lo anterior es reflexión fenomenológica, en cada caso, los pensamientos y la reflexión están atrapados dentro de sus propias experiencias y estructuras de significación, de sus propias formas de ver al mundo, en modo alguno han rozado siquiera el territorio de la fenomenología.

Para hacer la reflexión fenomenológica se requiere hacer la pregunta que duda y cuestiona, es decir, el investigador podría detener el flujo de su reflexión y preguntarse por la validez del juicio que ha emitido. Podría, por ejemplo, reflexionar en los argumentos de los afectados, que distinto a su reflexión, podría encerrar algo de verdad o incluso la verdad misma; podría por un instante, examinar el fundamento de su propio juicio, desinteresarse de sus intereses y examinarlos, ya no desde la acción sino desde la reflexión. Luego podría darse cuenta que al estar interesado en su reflexión, su conciencia ha operado con intencionalidad práctica, pero nunca ha cuestionado la validez de sus juicios sobre el mundo.

Epoché quiere decir volver discutible aquello que antes era considerado cierto y evidente. En esta forma de conciencia, aparece otra propiedad de la misma, la selectividad. La selectividad indica que la conciencia selecciona de la realidad aquello que apoya la estructura de significación; pero con la fenomenología se cuestiona y hace aparecer los elementos que no se consideraron en los juicios anteriores sobre el mundo. Una vez que se logra hacer conciencia de los propios juicios, se está en condiciones de iniciar la reducción. Siguiendo con el ejemplo mencionado, al aplicar la fenomenología se pueden obtener los siguientes resultados:

La enfermera, al reflexionar, se da cuenta de que puede poner en tela de juicio los argumentos del médico, los argumentos del equipo de salud, los argumentos de los pacientes y los suyos. Incluso puede dudar de la existencia de un equipo multidisciplinario o de la salud

misma. Es decir, puede poner entre paréntesis al mundo, suspender sus juicios al respecto. Pero se da cuenta que es ella quien reflexiona, que toda experiencia pasa por su conciencia y que hay algo en ella que le da sentido al mundo.

Cuando se hace desaparecer el propio interés, la experiencia es diferente, y esto es verdad. De esta forma el contenido de la propia experiencia depende de uno mismo como sujeto. La experiencia exige validarse, para hacerlo, se puede quitar al objeto de investigación, la fe y la confianza, transformándolo en un simple fenómeno.

Al darse cuenta que es uno mismo como sujeto, la fuente de validez de la experiencia transforma al mismo tiempo el significado de la propia experiencia. Una vez que se cuestiona la validez de la experiencia actual, se mira al mundo con nuevos ojos, y el mundo se muestra diferente.

Como puede notarse, el sujeto no es sólo fuente de validez, sino también su significado y su sentido. Esta primera reducción nos prepara para la llamada reducción fenomenológica trascendental, que permita encontrar los fundamentos. Es conveniente primero examinar las características del ego trascendental.

Husserl[21] resume la actitud fenomenológica de la siguiente forma: "si la certeza del ser de la experiencia del mundo se ha hecho dudosa, no puedo entonces considerarla como el suelo sobre el cual pueden construirse juicios".

De acuerdo con Husserl, la actitud fenomenológica impone al individuo que medita y filosofa, una epoché universal respecto del ser del mundo, la epoché incluye todas las realidades obtenidas a través de la experiencia cuando concuerdan.

La actitud fenomenológica, conduce al sujeto a reflexionar sobre la existencia del ser del mundo. Al dudar de la existencia de todo, incluso de uno mismo, surge la pregunta fenomenológica:

> *"¿Qué resta?; ¿no es el mundo la totalidad del ser?, estoy ante la nada, ¿puedo todavía juzgar, tengo todavía alguna experiencia como suelo de juicio, donde el ser sea para mí, pueda intuirse originalmente, antes de todo juicio?"*

La reducción trascendental, logra que el sujeto se enfrente a su soledad. De la soledad humana nace mediante esta epoché, una soledad radicalmente nueva, la soledad trascendental; es decir, la soledad del ego. Como ego, no es el propio sujeto el ser humano en el mundo existente, sino el Yo, es decir, el que pone en duda el mundo respecto a todo su ser y con ello su ser así; o aquel Yo que vive detrás de la experiencia universal, pero poniéndola entre paréntesis. Al librarse el sujeto de todo conocimiento previo, pone por un momento, en suspenso toda su experiencia.

Husserl continúa diciendo que toda evidencia mundana obtenida por el sujeto, toda verificación o configuración común o científica, está primordialmente en el sujeto como ego trascendental.

Como ego trascendental, es el sujeto el único absolutamente responsable el que justifica la aceptación de validez del ser. Mediante la reducción trascendental, se logra la posición de ser mundano sobre su propio ser de hombre y sobre su propia vida humana.

Esta posición absoluta sobre las cosas, que tienen valor para el sujeto, tiene que ser necesariamente filosófica.

La actitud filosófica es el fundamento para la actitud fenomenológica. Al poner entre paréntesis al mundo y a nosotros mismos, como sujetos, se llega al cuestionamiento radical de nuestra naturaleza como seres humanos. La estructura que soporta todas nuestras acciones, es el ego trascendental y es la estructura esencial del ser humano.

Es en este momento, que puede el sujeto cuestionar la base fenomenológica de la sociedad. Husserl[22] señala al respecto: "aquí se muestra en el dominio del conocimiento trascendental del ego, una distinción fundamental y esencial entre lo que es, por así decirlo, lo propio personal y lo que es ajeno para él".

Es decir, según Husserl, a partir del conocimiento del Yo, se obtienen los otros trascendentales, los iguales; y se logra la total subjetividad interna trascendental. La vida en común se constituye en el mundo objetivo que es idéntico para todos.

Luego entonces, según estas ideas, la sociedad tiene su base en la estructura del ego trascendental. La subjetividad interna trascendental se obtiene al otorgar sentido y recibir el sentido de los otros considerados como iguales en cuanto al ego trascendental.

El hecho de que el método fenomenológico esté oculto se debe a una propiedad esencial de la vida de la conciencia, porque el Yo está en actitud natural dirigido a una objetividad que previamente se le da. Ocupado el Yo con esta situación, la conciencia oculta, anónima, encu-

[21] Husserl. *Op. cit.* p. 370.

[22] Husserl. *Op. cit.* p. 66.

bierta, está en constante actividad. Empero, lo encubierto debe ser develado, por esencia, el Yo puede retraer su mirada temática, preguntarse intencionalmente, describir en forma sistemática las operaciones de unidad de la conciencia.

Husserl explica otra propiedad de la conciencia además de la intencionalidad, la reflexión y la selección. La conciencia no se hace presente todo el tiempo, mantiene a los individuos en actitud natural para que puedan hacer frente al mundo; sin embargo, la conciencia mantiene su unidad aunque no se manifieste.

La reducción fenomenológica trascendental tiene como propósito ir a los fundamentos, para después volver renovados y aplicarlos a los objetos del mundo con mayor riqueza y propiedad.

La triple reducción fenomenológica

La tarea fundamental de la fenomenología consiste en quitar al objeto de conocimiento todo ropaje superfluo, encontrar la esencia e ir a las cosas mismas.

1. La epoché se refiere a plantear las preguntas fenomenológicas, abstenerse de emitir juicios y develar el ego trascendental.
2. La segunda reducción es la eidética, la cual busca la esencia de las cosas cuya existencia se infiere mediante la intuición o manifestación directa e inmediata. Todo lo accidental y contingente se suprime hasta llegar al núcleo invariable que permita la identidad de algo, a pesar de sus cambios, y que constituye sus características universales y necesarias. La esencia es denominada eidós y no se capta por abstracción sino mediante la intuición que nos remite a lo real.
3. La reducción trascendental, es la conciencia misma entendida como sustancia. La conciencia nunca se muestra a sí misma, nunca se revela, no es un objeto ni puede ser pensada como tal.

Encontrar la esencia de las cosas mismas no es fácil, ya que éstas se muestran y se manifiestan en lo que se "aparece". Los fenómenos no se refieren a algo exterior, el aparecer tiene lugar en la conciencia y la conciencia no puede ser concebida como un ente o sustancia determinada, ni siquiera como un ámbito en el cual aparecen las representaciones de las cosas exteriores.

Ir a las cosas mismas, a lo que se muestra, supone por una parte, despojar todos los elementos extraños añadidos no sólo al fenómeno, sino a la conciencia misma.

La fenomenología es entonces una depuración; ahora bien, la conciencia es intencional porque siempre tiende hacia algo, constituye al objeto como objeto. El objeto no es "real" sino "ideal", lo cual no significa que el objeto es subjetivo.

Husserl distingue entre los actos mediante los cuales la conciencia tiende hacia su objeto y al contenido de los actos. Los actos de la conciencia dirigida al objeto se denominan nóesis y es un acto subjetivo, el contenido del acto es el nóema y es un aspecto objetivo de la conciencia.

Para ejemplificar lo anterior, se puede decir que, cuando hacemos una operación matemática, la nóesis es el acto psíquico de pensar y la operación matemática es el contenido del pensamiento, es decir el nóema.

La certeza de la operación matemática depende de la verdad del contenido del pensamiento, es decir de la operación matemática, y nunca del acto psíquico de pensarlo. Es el nóema el que valida y explica la nóesis.

Por lo que respecta a la verdad de la fenomenología, Husserl la proyectó como la ciencia verdadera, como ciencia rigurosa, sin prejuicios. El peor prejuicio que la ciencia tiene es la suposición de un mundo absoluto, existente en sí mismo, de verdades evidentes.

La verdad de la filosofía como ciencia rigurosa no debe confundirse con la verdad de las ciencias positivas, Husserl parece estar prevenido contra todo intento de reducir lo científico de la fenomenología a una ciencia positiva categorial. Aun cuando la fenomenología tenga que pasar por la crítica de las ciencias categoriales, la verdad filosófica no debe entenderse como verdad científica del tipo positivista.

Lo importante, sin embargo, es reconocer las conexiones dialécticas entre la verdad filosófica y la verdad científica de las ciencias categoriales.

La verdad de la fenomenología es la verdad de una filosofía. En una ciencia del tipo categorial, la verdad científica tiene su identidad en un proceso operativo que tiene un cierre, a la que la unidad mínima se denomina teorema.

La filosofía mantiene una analogía con la verdad científica, ya que están definidas por argumentos de un proceso sistemático, sólo que la filosofía se construye en el sentido lógico.

El sistema filosófico es heterótrofo, porque consiste en una negación dialéctica de la verdad de otros sistemas filosóficos.

La filosofía es esencialmente crítica, se construye con ideas, a diferencia de las ciencias categoriales, que se construyen con conceptos. Las ideas de la filosofía son

múltiples y pueden organizarse sistemas filosóficos distintos.

Husserl siempre defendió la idea de que el sujeto operatorio de las ciencias categoriales, no es el creador de los datos por él trabajados, ni es un sujeto individual; es múltiple, cooperativo e internamente subjetivo. Es decir, entiende al sujeto como acción, no como sustancia, una acción que se convierte en realidad cuando dirige su intención.

Gustavo Bueno Martínez,[23] expone en forma excepcional los siguientes argumentos sobre la fenomenología y su método. "La reducción fenomenológica trascendental es llamada trascendental porque devela el ego para el que todo tiene significado y existencia. Es llamada fenomenológica porque transforma el mundo en mero fenómeno. Es llamada reducción porque nos hace retroceder a la fuente del significado y la existencia del mundo que se ha experimentado, en cuanto se torna experiencia al descubrir la intencionalidad."

Husserl no entrega los pasos de un método como una serie o secuencia; por el contrario, nos hace ver en forma fenomenológica para que posteriormente, alguien pueda plantear una secuencia si lo desea. El problema es complejo porque la reflexión da cuenta de la reflexión y la conciencia se puede mostrar a sí misma.

El desarrollo de la hermenéutica, la teoría de sistemas y la filosofía del lenguaje es hoy día comprensible. En el tiempo de Husserl no fue así, es por ello que cuando nos llama a un cambio, a una nueva mirada, es un modo de ser *sui generis* de la conciencia. Aplicar un método fenomenológico por tanto, es un esfuerzo reflexivo filosófico en la epoché.

Los actos son vivencias intencionales, la percepción interna se produce con la reflexión, la experiencia sensible es natural.

La percepción no es simbólica ni abstracción, aprehende con arreglo a su propio sentido. La vivencia se intuye, se reflexiona se hace consciente. De la percepción inmanente, se garantiza la existencia del objeto.

Husserl es claro en cuanto a la forma de lograr la reducción, inicia con la pregunta: Cuando se queda solo ante el mundo, ¿qué queda?

Debe realizarse la descripción, la reflexión filosófica que mediante el rigor establece conceptos y relaciones. Las consecuencias de un juicio son motivo de otras proposiciones e investigaciones.

[23] http//www. Fgbueno.es/gbm/gbObibl.htm-

No puede inferirse de los textos de Husserl la necesidad de justificar la intencionalidad de la conciencia. A este respecto se cree que Husserl realiza una crítica de la actitud natural hasta su último fundamento; es decir, emplea la epoché.

Lo latente se vuelve manifiesto en el momento que realiza la siguiente pregunta: ¿Cómo se segrega y puede segregarse la conciencia misma como un ser concreto en sí y el ser de que se tiene conciencia?

De acuerdo a la presente exégesis, Husserl va de la vivencia de la conciencia y la percepción en la relación directa entre conciencia y mundo. Entre ambos momentos existe un puente que es la pregunta fenomenológica, que es el reflexionar radical en busca del fundamento.

El concepto de método, en su acepción fenomenológica, es distinto al que se conoce comúnmente; no es un conjunto de procedimientos estándar, sino que podemos traducir el término a actitud. Lo que se busca es que el fenomenólogo enfrente su objeto de estudio con un modo especial de la conciencia, y un modo especial de cuestionar su objeto de estudio.

El método fenomenológico es un modo del preguntar filosófico. La actitud natural es aquella en la cual no cuestionamos los hechos del mundo, simplemente vivimos en él. La realidad está ahí, el mundo se presenta pero, ¿acaso ésta es la realidad?, el dudar de la aparente certeza es iniciar la fenomenología.

El método fenomenológico según Heidegger consiste en lo siguiente:

El camino fenomenológico despliega tres campos: reducción, construcción y destrucción.

La reducción fenomenológica según Heidegger, quien entre paréntesis sólo coincide con Husserl en el nombre de este primer elemento, consiste en la retracción de la mirada fenomenológica desde la aprehensión del ente hacia la comprensión del ser de este ente.

La retracción de la mirada desde lo ente al ser es reducción fenomenológica. El ser, advierte Heidegger no deviene accesible así como lo ente. No lo encontramos simplemente enfrente, sino que debe ser traído a la mirada cada vez en un libre proyecto. Este proyectar de lo ente dado previamente hacia su ser y hacia las estructuras de éste, es designado como construcción fenomenológica.

La historicidad del hombre, la situación histórica, los horizontes y perspectivas heredados, conducen al tercer componente del método fenomenológico: la destrucción de los conceptos heredados en un movimiento hacia las fuentes. La de-construcción no significa negar, condenar

o nulificar la tradición, sino por, el contrario, apropiarse positivamente de ella.

Los tres elementos fundamentales del método fenomenológico: reducción, construcción y destrucción, son intrínsecamente dependientes y deben fundamentarse en eso.

El objeto de estudio para Heidegger no debe quedarse en una visión ontológica, sino que aplicando la reducción fenomenológica, avanza hacia una visión ontológica del ente y otros entes, buscando su ser.

El impulso que permite a Heidegger la construcción fenomenológica proviene de la manera en que asume el habla. Para él, el habla es aquello que nos permite calibrar la esencia de algo.

Construir quiere decir habitar, habitar significa mantenerse, permanecer. El habitar mismo queda oculto en dos manifestaciones, el cultivar y el edificar. Al trascender dichas manifestaciones, se encuentra que habitar es permanecer. El permanecer tiene como característica proteger, que significa permitir el despliegue de algo en plenitud, en dejarlo ser sin violentarlo.

El habitar genuino, según Heidegger, no es algo que acontezca espontáneamente en plenitud. Por el contrario, es necesario alcanzarlo aunque, de algún modo, estemos siempre en él a través de una disciplina en el existir, que bien se podría llamar ética.

El método fenomenológico es creación, es fuerza, es vigor, es descubrir. En verdad podemos afirmar que la fenomenología produce objetos ideales en forma fecunda. Lo positivamente valioso del método fenomenológico es la descripción fiel con toda su riqueza.

32. Problemas de la investigación fenomenológica

Una preocupación seria de la investigación fenomenológica tiene que ver con la falta de comprensión filosófica de la fenomenología. Cuando el investigador utiliza el término fenomenología para referirse al paradigma cualitativo, sin tomar en cuenta o sin comprender los supuestos filosóficos que sustentan la fenomenología, es probable que jamás se logre una verdadera investigación fenomenológica.

El mal uso del término, como sinónimo del paradigma cualitativo puede deberse, en parte, a que la fenomenología descubre el significado de la experiencia humana y la investigación cualitativa se orienta a la experiencia y a su significado. Es importante mencionar que no toda la investigación cualitativa es investigación fenomenológica.

Si se inicia una investigación fenomenológica sin sus bases filosóficas, invalida o afecta gravemente los resultados y la credibilidad del estudio.

En cuanto a los problemas teóricos, surgen dudas en la teoría que se deriva del método fenomenológico, y la que se emplea para su aplicación, entre ellas tenemos por ejemplo, qué teoría debe guiar el proceso de investigación, la teoría que se produce ¿es válida? Y la que sustenta el proceso ¿existe?

El papel de la teoría en la fenomenología es controvertido, porque la misma surge del análisis y la reflexión. La fenomenología cuestiona el significado del mundo en la experiencia y por ende, es temporal en el sentido husserliano; histórico, y temporal en el sentido heideggeriano. La teoría interpretativa es aceptable para algunos fenomenólogos, pero la teoría en cuanto tal, es antitética de la fenomenología.

Por otra parte, la metodología fenomenológica difiere según el tema, el enfoque, los participantes, el asunto, el análisis y el desarrollo de la teoría.

Debido a la naturaleza temporal de la fenomenología y a su idea de la conciencia intencional, se acepta que sobre el Yo recae la responsabilidad de la experiencia de primera mano; tal idea es cierta para el investigador y los participantes en el estudio.

La experiencia de las cosas y de los fenómenos incluye la percepción sensorial y otros fenómenos como creer, recordar, anticipar, juzgar, intuir, preocuparse, imaginar y estar dispuesto.

Estos múltiples modos de ser conscientes, incluyen un acto de conciencia. El tiempo interno, el momento del presente es un acto consciente, son parte intrínseca del ordenamiento temporal del proceso consciente.

Los objetos de la experiencia consciente son siempre integrales, la conciencia es siempre conciencia de algo. Esta evidencia integral la pueden expresar los participantes tal y como la imaginan, o como la sienten. La conciencia ilustra la relación entre lo conocido y lo desconocido.

Todos los datos del escrito de investigación están sujetos al enfoque particular con que el investigador comenzó. Las preguntas de la investigación fenomenológica se centran alrededor del significado y en la analogía.

En la reducción eidética, durante el análisis, el investigador debe hacer caso omiso de su experiencia y conocimientos pasados y de las anticipaciones de un fenómeno para permitir que los datos se muestren a sí mismos tal y como se querían significar; de esta forma, la manera

como el investigador comprenda y use el propio juicio, es esencial para la eficacia de la fenomenología eidética.

Cuando se realiza la entrevista o el análisis entre paréntesis, las preguntas no están previamente determinadas, fluyen en un proceso de claves y señales.

El análisis es un proceso de reflexión que implica estar sintonizado de manera sensible, abrirse al significado de la experiencia.

La descripción del significado, sin presuposiciones por vía de la comprensión intelectual intuitiva y de reflexión, es el resultado. Lo importante en este tipo de investigación, es el compromiso y la autenticidad.

La credibilidad de la investigación fenomenológica puede comprenderse mejor por medio del concepto de Heidegger, de la verdad como una revelación. El investigador fenomenológico puede reconocer que su descripción es correcta, porque el proceso de reflexión despierta un impulso moral interior. De acuerdo con dicho concepto, la verdad es en el sentido más amplio, el acontecimiento posiblemente doloroso, por medio del cual se descorren los velos ocultadores, y el hombre puede ver la realidad tal y como es.

33. Conclusiones

1. Para administrar con eficiencia, se hace uso del método científico; si se utiliza un enfoque positivista, se busca precisión.
2. La administración de calidad se produce con la aplicación de métodos cognoscitivos adecuados para conocer la realidad del entorno.
3. Si se aplica la reingeniería, se tiene como propósito volver a inventar, crear, cambiar, por tanto, no es descabellado utilizar el método fenomenológico.
4. Las técnicas e instrumentos del método positivista se han ampliado y son generalmente conocidas por los administradores, pero el origen y la filosofía que dichas herramientas tienen no es muy usual.
5. El método estadístico es de los más conocidos y aceptados en las técnicas administrativas.
6. El conocimiento permite al hombre adaptarse y adecuarse en su medio social. Es la manera en que el hombre comprende a la naturaleza, es la forma en que los humanos se comunican y se explican el mundo.
7. Los filósofos idealistas que consideran a la mente separable del cuerpo, sostienen que los pensamientos y las sensaciones no son de ninguna manera, producto de algún proceso material.
8. Las ideologías son siempre particularmente vulnerables y están abiertas a la crítica por la contradicción que encierran en sí mismas y por ignorar los hechos de la experiencia.
9. El punto de vista materialista, por el contrario, expresa que todas las funciones mentales dependen de los órganos correspondientes del cuerpo y no pueden ejercerse sin ellos.
10. La verdad completa, total y absoluta es algo que nunca se podrá alcanzar. Pero es algo hacia lo cual siempre se aproxima.
11. El conocimiento progresa y se desarrolla cuando se elaboran y se prueban las ideas, cuando se convalida la correspondencia de las teorías con la realidad objetiva.
12. El desarrollo del conocimiento es el desarrollo de la reflexión fidedigna del mundo objetivo en la conciencia humana.
13. La ontología es la rama de la filosofía en la que se exponen las diversas teorías sobre el Ser en general.
14. La gnoseología es una disciplina filosófica que busca determinar el alcance, la naturaleza y el origen del conocimiento.
15. Uno de los sustentos de la tendencia cualitativa es la fenomenología.
16. El enfoque cualitativo de la investigación es por su propia naturaleza, dialéctico y sistémico.
17. La fenomenología es filosofar, es un proceso de reflexión que induce a crear.

Bibliografía

ALLES M. Gestión por competencias: el diccionario. México: Editorial Granica, México, 2000.

ANTIGA N. Antología de lecturas básicas para teoría del conocimiento y método científico. Editorial Basave y Sama, México, 1981.

ANTIGA TN, et al. Antología de teoría del conocimiento. UNAM. México, 2006.

ALVEAR SC. Calidad total. Limusa, México, 1999.

ALVEAR SC. Calidad total II. Limusa, México, 1999.

ATKINSON LD, MURRAY M. Proceso de atención de enfermería. El Manual Moderno, México, 1983.

BALDERAS ML. Interrelaciones de la teoría y la práctica de enfermería en Michoacán. Tesis para Maestría, IMCED. Morelia, Michoacán, México, 1991.

BALSEIRO AL. Investigación en enfermería. Editorial Librería Acuario, México, 1991.

BARQUÍN CM. Dirección de hospitales (sexta edición). Interamericana McGraw-Hill, México, 1992.

BUNGE M. La investigación científica. Ariel, Barcelona, 1969.

BUSTOS R, y col. Administración en salud. Méndez Oteo, México, 1981.

BOYETT J, BOYETT J. Hablan los gurús. Grupo Editorial Norma, México, 1999.

CALENDER T. Administración de hospitales para enfermeras. Interamericana, México, 1970.

CAÑEDO L. Investigación clínica. Interamericana, México, 1987.

CASILLAS L. Administración integral. Editorial Oasis, México, 1970.

CHÁVEZ G, GARCÍA Y. Competencias laborales. Panorama, México, 2003.

CHIAVENATO I. Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill, México, 1991.

CHIAVENATO I. Introducción a la teoría general de la administración, 5ª ed. McGraw-Hill, México, 2003.

CROSBY P. Liderazgo. McGraw-Hill, México, 1990.

DE GORTARI E. Lógica general. Grijalbo, México, 1974.

DU GAS BW. Tratado de enfermería práctica. Interamericana, México, 1986.

DILTHEY W. Introducción a las ciencias del espíritu. Madrid, Editorial Escalpe, 1948.

ETLING A. Liderazgo efectivo. Trillas, México, 2004.

FAJARDO G. Atención médica: teoría y práctica administrativa. Prensa Médica, México, 1983.

FLOYD, S, WOOLDRIDGE. La gerencia intermedia. Prentice Hispanoamericana, México, 1997.

FRODT SE. Enseñanzas básicas de los grandes filósofos. Diana, México, 2006.

GÁLVEZ TA. Enfermería basada en la evidencia. Fundación Índex (cuadernos metodológicos 1), México, 2001.

GARCÍA H. Manual de investigación aplicada a servicios sociales y de salud. Prensa Médica, México, 1983.

GÓMEZ J. El método experimental. HARLA, México, 1983.

GRUPO ISEF. Agenda laboral 2002. Ediciones Fiscales ISEF, México, 2002.

GUTIÉRREZ G. Metodología de las ciencias sociales. HARLA, México, 1983.

HEGEL FWG. Fenomenología del espíritu. FCE, México, 2006.

HERNÁNDEZ, CJ. Historia de la enfermería. Editorial Interamericana McGraw-Hill, México, 1995.

HERNÁNDEZ S, et al. Metodología de la investigación, McGraw-Hill, México, 2006.

HERNÁNDEZ SR, et al. Metodología de la investigación. McGraw-Hill, México, 2006.

HERNÁNDEZ T. Enfermería: ¿cadena o camino? APAAUNAM, México, 1985.

HICKS, H. Administración de organizaciones. CECSA, México, 1982.

HUSSERL E. Crisis de las ciencias europeas y la fenomenología trascendental. FCE, México, 1984.

IGLESIAS, S. Principios del método científico. *Verum Factum*, México, 1976.

JINER, B. Gerencia de la 4ª generación. McGraw-Hill, México, 1995.

KERLINGER NF. Investigación del comportamiento. Interamericana, México, 1983.

KONSTANTINOV V. Materialismo histórico. Grijalbo, México, 1980.

LARROYO, F. La metafísica griega hasta Aristóteles. Porrúa, México, 1969.

LENIN, V. Materialismo y empirocriticismo. Ediciones de Lenguas Extranjeras, Pekín, 1974.

LEWIS, M. y col. La eficiencia administrativa. Ed. Norma, México, 1989.

LINGO YAN PG. Curso práctico de estadística. McGraw-Hill, México, 1985.

LÓPEZ F. Aspectos sociológicos de enfermería. Interamericana, México, 1981.

MARINO N. Gerencia de procesos. Editorial Alfomega, México, 2001.

MARRINER A. Manual para administración en enfermería. Interamericana, México, 1982.

MARTÍNEZ B. y col. Sociología de una profesión. Ediciones Nuevo Mar. México, 1985.

MARTÍNEZ VF. Planeación estratégica creativa. Editorial PAC, México, 2001.

MORRIS D, BRANDON J. Reingeniería. McGraw-Hill, México, 1988.

NASH, G. Cómo incrementar la productividad. Grupo Editorial Norma, México, 1988.

PIAGET, J. El estructuralismo. Proteo, Buenos Aires, 1971.

POPPER, KR. La lógica de la investigación científica. Tecnos, Madrid, 1973.

PORTUS, G. Curso práctico de estadística. McGraw-Hill, México, 1987.

RAMOS MA. Liderazgo y conducción de equipos. Trillas, México, 2006.

REYES A. Administración de empresas. Trillas, México, 1981.

ROJAS AMANDI VM. Filosofía del derecho, 2ª ed. Oxford, México, 2000.

ROJAS CM. Metodología de la investigación jurídica. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Morelia, Michoacán, México, 2002.

ROJAS R. El proceso de la investigación científica. Trillas, México, 1982.

ROMERO J. El método experimental. HARLA, México, 1983.

RUELAS VC. Investigación científica (cuadernos culturales). Editorial Lorenzana, México, 1997.

SECRETARÍA DE SALUD. Encuesta de Escuelas de Enfermería. Secretaría de Salud, México, 1987.

SIKULA F. Administración de recursos humanos en empresas. Limusa, México, 1983.

STUTELY R. Plan de negocios. Pearson Educación, México, 2000.

TERRY G. Principios de administración. CECSA, México, 1978.

TOVAR A, MOTA A. CPIMC un modelo de administración por procesos. Panorama, México, 2007.

VALDIVIA G. Administración integral. Oasis, México, 1975.

YAJOT O. ¿Qué es el materialismo dialéctico? Quinto Sol, México, 1979.

ZUBIZARRETA GA. La aventura del trabajo intelectual. Fondo de Cultura Panamericano, Lima, 1981.

Soporte electrónico

HEIDEGGER. Ser y tiempo. Traducción, prólogo y notas de RIVERA JE. Ed digital en http/www.philosophia.cl

http//www.fgbueno.es/gbm/gbobibl.htm

SCHMITT, R. La reducción fenomenológica-trascendental de Husserl. Philosophy and phenomenological research. Trad de HANSEN N. Revisión y corrección de Raúl Velozo. Instituto de Filosofía. P. Universidad Católica de Chile.

Índice Alfabético

Nota: los números seguidos de la letra *f*, indican figura; de la letra *c*, indican cuadro.

B

C

D

E

F

R

S

T

U

V